

**VAASAN YLIOPISTO**  
**TEKNILLINEN TIEDEKUNTA**  
**TUOTANTOTALOUS**

Joonatan Hellman

**PALVELUALAN YRITYKSEN LAADUN MITTAAMINEN JA  
KEHITTÄMINEN**

Tuotantotalouden  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2013**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	4
ABSTRACT	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoite	7
1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus	8
2 LAATU KÄSITTEENÄ	9
2.1 Laadun merkitys yritystoiminnassa	9
2.2 Laadun määrittäminen organisaatiossa	12
2.2.1 Tuotokeskeinen laatu	13
2.2.2 Asiakaskeskeinen laatu	13
2.3 Laadun historia	15
2.3.1 Laadun kehitysvaiheet ja aikakaudet	16
2.4 Laatujohtaminen	18
2.4.1 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen	19
3 PALVELUALAN YRITYKSEN JA PALVELUTUOTTEEN LAATU	22
3.1 Palvelun määritelmä ja luonne	22
3.2 Palvelutuotteen laadun määrittäminen	23
3.3 Laatu-ulottuvuudet palvelutuotteissa	25
4 PALVELUN LAADUN MITTAAMINEN	29
4.1 Palvelun laadun mittaamisen haasteet	29
4.2 Palvelun laadun mittaamisen tavat	30
4.2.1 Kuiluanalyysimalli	31
4.2.2 SERVQUAL-malli	33
4.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kriittisenä menestystekijänä	35
5 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN	36
5.1 Laadun suunnittelu kehittämisen perustana	36

5.2	Laatuohjelmat ja systemaattinen laatutoiminta	38
5.2.1	Laatupalkinnot laadun kehittämisen perustana	39
5.2.2	Laatusertifikaatit laadun kehittämisen tavoitteena	40
5.3	Demingin 14 kohtaa laadun kehittämiseen	41
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	45
6.1	Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely – Jukupark Oy	45
6.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto	46
6.3	Tutkimusmetodi Balanced Critical Factor Index –työkalun esittely	47
6.4	BCFI-työkalun käyttö ja soveltaminen tutkimusaineistoon	48
6.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	52
7	TUTKIMUSTULOKSET	53
7.1	Balanced Critical Factor Index –metodia käyttäen saadut tulokset	53
7.1.1	Odotuksien keskiarvojen ja keskihajonnan analysointi	54
7.1.2	Kokemuksien keskiarvojen ja keskihajonnan analysointi	56
7.1.3	BCFI -työkalun lopulliset tulokset ja niiden analysointi	59
7.1.4	Painotettujen BCFI-tulosten vertailu CFI-tuloksiin	62
7.2	Case-yrityksen strateginen tahtotila mitattuna AHP-menetelmällä	63
7.2.1	Analytic Hierarchy Process-menetelmä ja sen käyttäminen tutkimuksessa	63
7.2.2	AHP-tuloksien analysointi sekä arviointi	65
8	TUTKIMUSTULOKSIEN ARVIOINTI JA ANALYSOINTI	68
8.1	BCFI-tuloksien ääripäiden analysointi ja kehittämistoimenpiteet	68
8.1.1	Henkilökunnan palveluasenne kriittisimpänä tekijänä	69
8.1.2	Yleinen siisteys ja perheystävällisyys kriittisinä tekijöinä	73
8.1.3	BCFI-tuloksien perusteella vähiten kriittisimmät laatutekijät	76
8.2	Johtopäätökset tutkimustuloksista	79
9	YHTEENVETO	80
	LÄHDELUETTELO	82
	LIITTEET	84

## KUVIOLUETTELO

sivu

Kuvio 1: Laadun vaikutus tuottoon	11
Kuvio 2: Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tärkeät elementit	20
Kuvio 3: Laatu-ulottuvuudet ja koettu kokonaislaatu	26
Kuvio 4: Palvelun laatu-ulottuvuudet	27
Kuvio 5: Kuiluanalyysimalli	32
Kuvio 6: Demingin PDCA-ympyrä	37
Kuvio 7: Odotuksien ja kokemusten keskiarvojen vertailu	56
Kuvio 8: Balanced Critical Factor Index tutkimuksen tulokset esitettynä graafisesti.	61
Kuvio 9: AHP-kyselyn tulokset laadun strategisesta tahtotilasta	65

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: BCFI-lomake tutkimusaineiston yhteenvetoa varten	49
Taulukko 2: BCFI-työkalun indeksien koonti lomake	50
Taulukko 3: BCFI-lomake tutkimuksen otannan yhteenvedosta	53
Taulukko 4: BCFI tutkimusmetodin laskentakaavojen mukaiset tulokset	59
Taulukko 5: Yrityksen johdon asettaman tärkeysjärjestys attribuuteille ja BCFI tärkeysindeksin mukainen järjestys	60
Taulukko 6: BCFI-arvojen vertailu CFI-arvoihin	62
Taulukko 7: Operointistrategiakyselyn attribuutit ja niiden selitykset	64
Taulukko 7: Holistinen laadun operointistrategiakysely AHP-metodilla	64

---

**VAASAN YLIOPISTO**  
**Teknillinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Joonatan Hellman	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Palvelualan yrityksen laadun mittaaminen ja kehittäminen	
<b>Ohjaajan nimi:</b>	Josu Takala	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Tuotantotalous	
<b>Opintojen aloitusvuosi:</b>	2007	
<b>Tutkielman valmistumisvuosi:</b>	2013	<b>Sivumäärä: 84</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkielma käsittelee palvelualanyrityksen laatua, ja sen mittaamista sekä kehittämistä. Tutkimuksen kohteena on kotimaan matkailupalvelua tarjoava vesipuisto Jukupark Turku. Tutkimuksen tavoitteena on asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla selvittää case-yrityksen kriittiset tekijät laadun kehittämisen kannalta. Tutkimustuloksia analysoimalla pyritään vastaamaan myös siihen, että miten asiakastyytyväisyyskyselyistä ilmenneisiin laadullisiin seikkoihin on reagoitu, ja onko tehty toimenpiteet vaikuttaneet laadun kehittymiseen sekä asiakastyytyväisyyteen? Tuloksien pohjalta pyritään myös arvioimaan, että mitä vesipuiston laatutekijöitä tulisi kehittää, ja millä tavalla?

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään palvelualan laadun määritelmää syvällisemmin, ja tarkoituksena on tuoda esille laatua ja sen kehittämistä monesta eri näkökulmasta. Tutkielman empiirinen osuus on pohjautuu Jukupark Turku vesipuiston vuosien 2010-2012 asiakastyytyväisyyskyselyihin, joita on arvioitu Josu Takalan kehittämällä Balanced Critical Factor Index (BCFI) -metodilla. BCFI-tuloksien perusteella on pyritty arvioimaan vesipuiston laatutekijöiden nykytilaa sekä niiden kehittämistä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että laadun ja sen johtamisen on oltava isossa osassa palvelualan yrityksen toiminnassa, koska se on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista nykypäivän markkinataloudessa. Laadun kehittäminen on näin ollen avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta, sekä sen voidaan sanoa olevan yksi kriittisistä menestystekijöistä.

---

**AVAINSANAT:** Laatu, laadun kehittäminen, palvelualan yritys, Balanced Critical Factor Index, BCFI

---

**UNIVERSITY OF VAASA**  
**Faculty of technology**

<b>Author:</b>	Joonatan Hellman
<b>Topic of the Master thesis:</b>	Measuring and Developing the Quality of a Service Business Company
<b>Instructor:</b>	Josu Takala
<b>Degree:</b>	Master of Science in Economics and Business Administration
<b>Major subject:</b>	Industrial management
<b>Year of Entering the University:</b>	2007
<b>Year of Completing the Thesis:</b>	2013

**Pages: 84**

---

**ABSTRACT**

The main focus of this thesis is in measuring and developing quality of a service business company. The case company of this thesis is a Finnish tourism business company water park Jukupark Turku. The aim of this research is to find out the most critical factors of the company's quality development. This study aims to answer research questions by analyzing research results. The research questions are: how the company has reacted on results, which came from customer satisfaction surveys? What actions have been made, and how they have affected to quality and customer satisfaction? How should the company proceed on future quality development process?

Theoretical part of this thesis focuses on the concept of service company's quality from various point of view, and the empirical part of the thesis is based on customer satisfaction surveys from years 2010-2012. Data is analyzed by Balanced Critical Factor Index (BCFI) –method. Present state and future targets of the company's quality development process are reviewed by BCFI -results.

Quality and quality management are very important things for a service company, if you are trying to achieve a competitive advantage in today's market economy. So quality development process should play a big role in service business, because it's a possible key to success.

---

**KEYWORDS:** Quality, development of quality, service company, Balanced Critical Factor Index, BCFI

## 1 JOHDANTO

Laatua voidaan kuvailla monella tapaa. Laatu voi olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun kykyä tyydyttää ja täyttää asiakkaan tarpeet sekä odotukset. Tämä on yleinen ja aika hyvä määritelmä laadusta, mutta ei kata välttämättä koko merkitystä. Usein asiakkaan odotukset laadulle on jopa ylitettävä, eli ei riitä ainoastaan että odotukset saavutetaan. Asiakas on niin sanotusti yllätettävä positiivisesti, jotta laatuun ollaan tyytyväisiä. (Bergman & Klefsjö 1994: 16-17.)

Laadun merkitys on kokenut muutoksia vuosien aikana, ja sen historia ulottuu pitkälle 1900-luvun alkupuolen teollisuusyrityksiin, joissa laatua tarkasteltiin virheellisten tuotteiden havaitsemiseksi. Nykypäivänä laatu liitetään vahvasti yritystoimintaan, sekä myös yksilön ja kuluttajan joka päiväseen elämään. Laadun voidaan sanoa olevan nykyajan markkinataloudessa jokaisen ”huulilla”, koska se voi olla ratkaiseva tekijä yrityksen toiminnan menestyksen ja epäonnistumisen välillä erittäin kilpailuherkässä nyky-yhteiskunnassa. Nykyään laatu ei merkitse ainoastaan tuotteen tai palvelun virheettömyyttä ja luotettavuutta, vaan se on kokonaisvaltaista laadun hallintaa jokaisessa yrityksen toiminnassa, ja siihen osallistuu jokainen yrityksen organisaation henkilö. (Soin 1998: 1-2.)

Laadun ja sen kehittämisen merkitys on erittäin tärkeää palvelualan yrityksissä ja palvelutuotteissa. Palvelualan yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa, ja parantaa kannattavuuttaan keskittymällä sekä panostamalla laatuun. Laadun kehittämisen on oltava palvelualan yrityksessä järjestelmällistä toimintaa, ja systemaattiseen laadun kehittämiseen on osallistuttava koko organisaation voimin. Toisin sanoen yrityksen koko johdon sekä henkilökunnan on oltava mukana laatutoiminnassa tuloksien saavuttamiseksi. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992: 5–7.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan laatua palvelualan näkökulmasta, ja perehdytään laadun kehittämiseen. Laadun kehittämisen apuna voidaan käyttää erilaisia laatutyökaluja ja teorioita, joita käsitellään tutkielman teoriaosassa. Tutkielman empiirisessä osiossa mitataan case-yrityksen laatua asiakastyytyväisyyskyselyillä, joita analysoidaan laatutyökalulla laadun kehittämisen kannalta.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoite

Palveluiden ja palvelutuotteen laadun merkitys on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista nykypäivänä. Laatu on yksi isoista tekijöistä yrityksen ja sen tarjoaman palvelun menestymiseen markkinoilla. Kotimaan matkailupalveluiden tarjonta on laaja, ja palvelut ovat levittäytyneet laajalle alueelle ympäri Suomea. Palvelun laatu on yksi ratkaisevista tekijöistä, kun potentiaaliset asiakkaat valitsevat laajasta valikoimasta palvelun, joka vastaa heidän tarpeita ja odotuksia. Matkailupalvelun imagolla on myös suuri merkitys, ja imagoon voidaan vaikuttaa pitkällä tähtäimellä positiivisesti laadun kautta.

Tutkimuksen kohteena on kotimaan matkailualan palvelua tarjoava yritys vesipuisto Jukupark Turku. Yritys ja matkailukohde on uusi, mutta laatu ja sen systemaattinen kehittäminen nähdään yrityksen sisällä mahdollisena menestystekijänä. Tavoitteena on löytää asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla kriittiset tekijät case-yrityksen laadun kehittämiseksi. Lisäksi tutkimustuloksia arvioimalla pyritään analysoimaan, että miten laatua voitaisiin kehittää tulevaisuudessa, ja mihin yrityksen kannattaisi panostaa laadullisen kilpailuedun saavuttamiseksi.

Tutkimusongelmaksi on siis asetettu palvelualan yrityksen laadun mittaaminen asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. Tutkimuskysymykset joidenka pohjalle tutkimus on rakennettu ovat seuraavia.

1. Mitkä laadulliset tekijät ovat kriittisiä case-yrityksen palvelun kehittämiseksi?
2. Miten asiakastyytyväisyyskyselyistä ilmenneisiin laadullisiin seikkoihin on reagoitu?
3. Miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet laadun kehittymiseen ja asiakastyytyväisyyteen?
4. Mitä laatutekijöitä tulisi kehittää tutkimustuloksien pohjalta, ja millä tavalla?



## 1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkielman rakenne koostuu teoriaosuudesta, ja case-yritykseen perustuvasta empiirisestä osuudesta. Tutkimus on rajattu niin, että se käsittelee palvelualan yrityksen laadun mittaamista ja kehittämistä. Teoriaosuudessa käydään ensin läpi yritystoiminnan laadun perusteita ja laatua käsitteenä. Teoriaosuuden lopussa pyritään keskittymään palvelualan laadun mittaamiseen ja kehittämiseen, jonka avulla pyritään rakentamaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, sekä pohjustamaan empiirisen osuuden ja tutkimustuloksien analysointia.

Empiirinen osuus toteutettu laatua käsittelevänä kvantitatiivisena asiakastyytyväisyystutkimuksena, jota on arvioitu ja analysoitu laatutyökalulla. Ensin on esitelty tutkimuksen kohde ja case-yritys, sen jälkeen on käyty läpi tutkimuksessa käytetyt metodit ja toteutustavat. Tämän jälkeen on esitelty tutkimustulokset, joita on arvioitu sekä analysoitu teoreettisenviitekehyksen ja asetettujen tutkimuskysymyksien pohjalta. Viimeisenä osiona on johtopäätökset tutkimustuloksista, sekä yhteenveto koko tutkimuksesta.

## 2 LAATU KÄSITTEENÄ

Laatu voidaan määritellä monella eri tapaa, ja sen takia laatu käsitteenä voi olla hieman hämmäntävä. Eli laadun yksiselitteinen määrittäminen on hankalaa, koska laatu on käsitteenä todella laaja. Laatu käsittää monia tuotteen tai palvelun eri osa-alueita, ja laatua määriteltäessä siihen vaikuttaa yleensä sitä tarkastelevan yksilön tai ryhmän rooli markkinaketjussa. Yhteistä ja kokonaisuudessaan kattavaa selitystä laadulle ei löydy. (Evans & Lindsay 2009: 14-15.)

Laatua voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta, yleisemmin laatua tarkastellaan asiakkaan tai palvelun sekä tuotteen tarjoajan näkökulmasta. Ennen laatu käsitettiin tuotteen virheettömyytenä, mutta nykyään laatu käsittää koko liiketoiminnan ja organisaation eri osa-alueet. Kokonaisvaltaisen laadun määritelmän voidaan sanoa olevan yrityksen laaja-alaista kehittämistä. Yrityksen laaja-alainen kehittäminen voidaan tulkita esimerkiksi niin, että sen tavoitteena on kannattava liiketoiminta, kilpailukyvyn säilyttäminen sekä kasvattaminen, ja ennen kaikkea asiakkaiden tyytyväisyys. (Silen 1998: 13.)

### 2.1 Laadun merkitys yritystoiminnassa

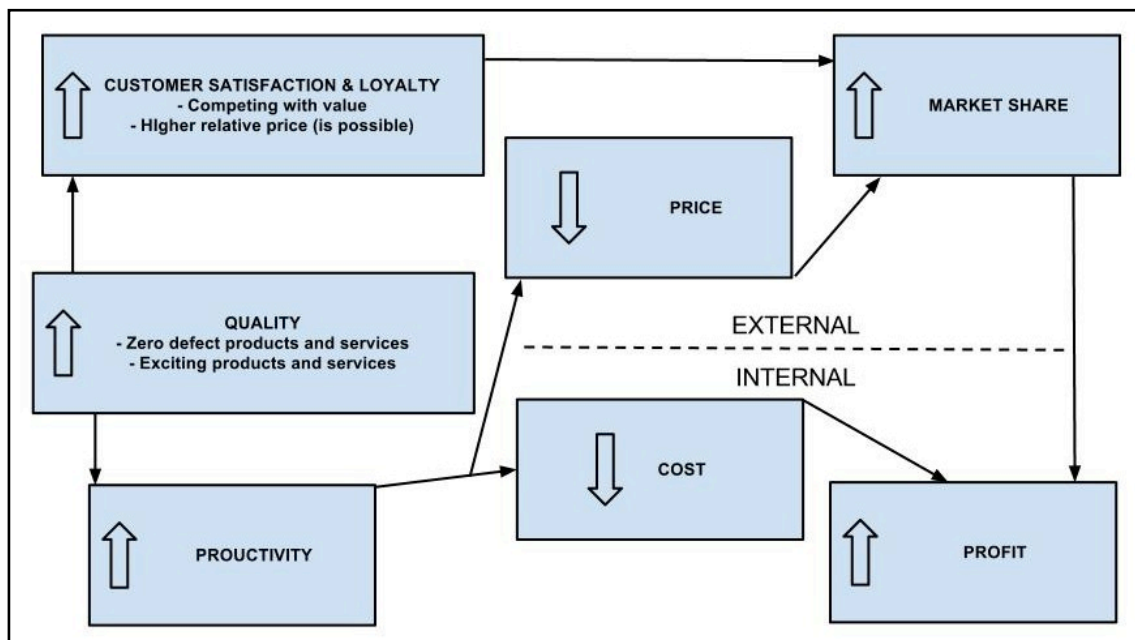
Laatu sanalla on monia merkityksiä, ja yritystoiminnan yhteydessä laadun merkitykseen liitetään yleensä tiivistä myös laatujohtaminen. Laadulla tarkoitetaan niitä tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, jotka täyttävät asiakkaan odotukset, ja täten tuottavat asiakastyytyväisyyttä. Korkeammalla laadulla tavoitellaan parempaa asiakastyytyväisyyttä, sekä tietysti yritystoiminnassa taka-ajatuksena on aina tuotteen tai palvelun suurempi menekki. Paremman laadun tarjoaminen vaatii kuitenkin investointeja, ja näin ollen laatuun panostaminen nostaa yleensä myös kustannuksia. Laadun voidaan sanoa olevan nykypäivänä yksi yrityksen keskeisimmistä kilpailukeinoista. (Silen 1998: 13.)

Laadun merkitys korostuu etenkin yritystoiminnassa, koska se vaikuttaa yrityksen tuloihin. Markkinoista riippumatta yleensä tuote tai palvelu, joka omaa erinomaiset ominaisuudet takaa paremman tuoton, joko isomman markkinaosuuden, tai vaihtoehtoisesti hinnoittelukykyensä kautta ja ansiosta. Kun taas sellainen tuote, joka ei ole kilpailukykyinen ominaisuuksiltaan, joudutaan alihinnoittelemaan vallitseviin markkinaolosuhteisiin nähden. (Juran & Godfrey 1999: 2.3-2.5.)

Tuotteen huonolaatuisuus ja virheet vaikuttavat myös yrityksen tuottoon. Yleensä asiakas, jonka odotuksia ei pystytä täyttämään esimerkiksi jonkun virheen takia, aiheuttaa ylimääräisiä kuluja. Asiakaspalautteen ja valituksen seurauksena voi olla tuotteen palautus, tai esimerkiksi yritys voi joutua tekemään hyvityksen puutteellisesta palvelusta ja tuotteesta. Seuraukset virheestä ja huonosta laadusta voivat olla myös moninkertaiset, jos asiakas ei enää käytä jatkossa yrityksen tuotteita tai palveluita. Pahimmassa mahdollisessa tapauksessa tyytymätön asiakas vaikuttaa myös muiden potentiaalisten asiakkaiden päätöksiin, ja näin puutteet laadussa aiheuttavat merkittävän menetyksen yrityksen tuloissa. Huonon laadun aiheuttamat kulut ovat tehtyjen arvioiden mukaan yllättävän suuret. Esimerkiksi on arvioitu, että teollisuustaloudessa kolmannes tehdystä työstä koostuu virheiden korjauksista ja työstä joka on jo kertaalleen tehty. On myös tehty arvioita, jonka mukaan sama tilanne vallitsee palvelualan yrityksissä. (Juran & Godfrey 1999: 2.3-2.5.)

Laadun voidaan näin sanoa olevan yksi yrityksen kriittisistä menestystekijöistä. Kriittisellä menestystekijällä tarkoitetaan asioita, jotka vaikuttavat toiminnan tulokseen. Eli yritystoiminnassa se tarkoittaa asioita, joista yrityksen onnistuminen tai epäonnistuminen johtuu. Laadun merkitykset yritystoiminnassa voidaan esimerkiksi jakaa kahteen osa-alueeseen. Yrityksen sisäisiin vaikutuksiin, ja vaikutuksiin yrityksen markkina-alueella. Yrityksen sisäisenä vaikutuksena voidaan pitää sitä, että hyvä laatu tarkoittaa virheettömiä tuotteita sekä alhaisia laatukustannuksia, ja sitä kautta yrityksen kustannustehokkuus paranee. Kustannustehokkuus vaikuttaa taas positiivisesti yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen. Laadun vaikutukset markkinoilla tarkoittaa taas sitä, että hyvä laatu täyttää asiakkaan odotukset, vaatimukset ja tarpeet, joka taas johtaa parempaan asiakastyytyvyyteen. Asiakastyytyvyys johtaa siihen, että asiakkaat ovat uskollisia yrityksen

tuottamalle tuotteelle, ja sitä kautta tuotteen kulutuksen määrä lisääntyy. Tyytyväiset asiakkaat antavat myös positiivisen kuvan tuotteesta tuleville potentiaalisille asiakkaille. Näiden asioiden yhteisvaikutuksesta yrityksen markkina-asema yleensä vahvistuu, joka antaa taas enemmän vapautta hinnoittelussa ja merkitsee parempia katteita tuotteissa. Eli toisin sanoen laadun sisäisten ja markkinavaikutuksien johdosta yrityksen kannattavuus paranee, joka tarkoittaa yrityksen menestymistä myös pidemmällä aikavälillä. (Lecklin 1999: 28-31.)



**KUVIO 1.** Laadun vaikutus tuottoon. (Soin 1992: 2.)

Laadun vaikutusta yritykseen, ja sen tuottoon voidaan mallintaa kuviossa 1 esiintyvällä yleisellä menetelmällä. Kuviossa 1 laadun vaikutukset yritykseen on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin. Laatuun panostamisella on kuvio 1:n mukaan positiivinen vaikutus tuotantokykyyn, asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen, markkinaosuuteen sekä tuottoon. Pyrkimällä virheettömyyteen tuotteissa ja palveluissa, saavutetaan korkea laatu. Korkean laadun sisäisinä vaikutuksena on parempi tuotantokyky, joka antaa mahdollisuuden alempiin hintoihin, jonka johdosta yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun markkinaosuus sekä tuotto kasvaa. Korkean laadun ulkoisina vaikutuksina on parempi

asiakastyytyväisyys. Parempi asiakastyytyväisyys taas vaikuttaa asiakasuskollisuuteen positiivisesti, jonka johdosta asiakkaat valitsevat kyseisen tuotteen uudestaan, joka taas vaikuttaa yrityksen tuotteen markkinaosuuteen ja tuottoon positiivisesti. (Soin 1998: 2-3.)

Vuonna 1987 Robert D. Buzzelin ja Bradley T. Galen tekemä Profit Impact on Marketing Strategy (PIMS) –tutkimus teollisuus- ja palvelualan yrityksistä tukee kuvio 1 esittämää yleistä mallia, joka kuvaa korkean laadun vaikutusta yrityksen tuottoon. PIMS-tutkimuksen pohjalta voitiin tehdä päätelmä, että asiakkaan kokema laatu on erittäin tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, koska se osoitti yhteyden markkinaosuuden, laadun ja sijoitetun pääoman tuottoprosentin (ROI – Return on Investment) välillä. Tutkimuksen avulla voitiin todeta, että markkinaosuudella sekä myös suhteellisella laadulla on positiivinen vaikutus sijoitetun pääoman tuottoprosenttiin. (Grönroos 1998: 62-65; Soin 1998: 3.)

Edellä esitettyjen asioiden perusteella hyvän laadun voidaan sanoa vaikuttavan positiivisesti yrityksen eri toimintoihin, ja sillä voidaan todeta olevan iso merkitys yritystoiminnassa. Korkean laadun vaikutuksia yrityksen organisaatioon ja liiketoimintaan ovat esimerkiksi korkeampi työmoraali, tehokkaammat liiketoimintaprosessit, korkeampi tuotantokyky, pienemmät kulut, parempi asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus, korkeampi markkinaosuus ja isompi tuotto. (Soin 1998: 3.)

## 2.2 Laadun määrittäminen organisaatiossa

Laadun merkitys, ja se miten se ymmärretään saattaa kuitenkin vaihdella yrityskohtaisesti. Jopa yrityksen eri osastojen välillä sillä voi olla eriäviä näkökulmia. Joka päivässä puheessa korkean laadun synonyymit voivat vaihdella esimerkiksi luksuksesta erinomaisuuteen. Laadun merkitys on hyvä määritellä jokaisessa yrityksessä, jotta organisaatiolla on yhteinen käsitys siitä mitä se tarkoittaa oman yrityksen eri prosesseissa. Määritelmä käsitteestä ja sen tarkoituksesta omassa organisaatiossa on myös hyvä tehdä, jos laadulla on iso strateginen rooli yrityksen toiminnassa. Akateeminen kirjallisuus aiheesta antaa

hyvän lähtökohdan laadun määrittämiseen, mutta ongelma kohtana voidaan nähdä sen eriävä merkitys eri konteksteissa. Liiketaloudellinen näkökulma laadusta keskittyy tuoton maksimointiin, markkinointi keskittyy ostokäyttäytymiseen ja asiakastyytyvyyteen, operationaalinen johtaminen taas keskittyy toiminta- ja tuotantoprosesseihin. Erilaiset perspektiivit luovat laadun määrittelulle haasteita, jotka on otettava huomioon, jotta laatua voidaan käsitellä tarkoituksen mukaisesti. Laatua tarkasteltaessa voidaan tunnistaa seuraavat tärkeät näkökulmat, joita ovat tuotekeskeinen ja asiakaskeskeinen lähestymistapa laatuun. (Garvin 1988: 39-41.)

### 2.2.1 Tuotekeskeinen laatu

Tuotekeskeinen lähestymistapa näkee laadun täsmällisenä ja mitattavana kohteena, joka perustuu tuotteen ominaisuuksiin, suorituskyykyyn sekä kestävytyteen. Tuotekeskeisessä lähestymistavassa tuotteen tietyn ominaisuuden avulla kilpailevat tuotteet voidaan laittaa järjestykseen sen mukaan, että kuinka paljon tuote sisältää haluttua ominaisuutta. Tuotekeskeinen laadun määritelmä esiintyi ensin akateemisessa kirjallisuudessa, josta se nopeasti sulautettiin teoreettisiin malleihin ja yritystoimintaan. (Garvin 1988: 42-43.)

Tuotekeskeinen lähestymistapa laatuun näkee korkeamman laadun korkeampina kustannuksina, koska parempi laatu vaikuttaa halutun ominaisuuden määrään nousevasti. Haluttu laatua nostattava ominaisuus nähdään usein kalliina tehdä, joka tarkoittaa tuotteen suurempia tuotantokustannuksia. Tiettyyn tuotteen ominaisuuteen keskityttäessä ongelmana voidaan nähdä myös se, että jokainen asiakas kokee laadun erilaisena ja halutut ominaisuudet vaihtelevat tuotteen tai palvelun käyttäjästä riippuen. (Garvin 1988: 42-43.)

### 2.2.2 Asiakaskeskeinen laatu

Nykypäivänä laatua käsiteltäessä on keskityttävä asiakkaaseen. Laadun on oltava sellaista, jota asiakas arvostaa, ja sen taso on asetettava asiakkaan ehdoilla. Tämä tarkoittaa taas sitä, että laatu suhteellinen käsite, ja

suuremmassa mittakaavassa sen määrittelee markkinoilla vallitseva kilpailu. Yrityksen on tehtävä markkinatutkimuksia, jotta voidaan keskittyä asiakkaisiin ja selvittää heidän tarpeet. Markkinatutkimuksista saatujen tietojen avulla voidaan yrittää täyttää markkinoiden odotukset kehittämällä tuotetta tai palvelua systemaattisesti asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Asiakaslähtöinen ajattelutapa ei tarkoita kuitenkaan sitä, että asiakas olisi aina oikeassa. Vaan yrityksen on pystyttävä ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja heidän tarpeitaan, jotta pystyttäisiin tuottamaan tuotteita ja palveluita, jotka yllättävät positiivisesti. (Bergman & Klefsjö 1994: 23-24.)

Suurimmassa osassa yrityksistä ja yrityskulttuureista asiakkaan rooli nähdään erittäin tärkeänä. Yhtenä isona kysymyksenä on kuitenkin, että miten vaihtuvan asiakaskunnan odotukset ja toivomukset voidaan täyttää systemaattisesti, jolla mahdollistetaan yrityksen menestyminen? Asiakaskeskeistä toimintatapaa laadussa on lähestyttävä systemaattisella toiminnalla yrityksen joka päiväsissä prosesseissa. Systemaattisella toiminnalla pyritään takaamaan työntekijöiden ja organisaation käytettävissä olevan työvoiman asiakaskeskeinen lähestymistapa. (Soin 1998: 11-13.)

Hyvin koulutettu ja osaava työvoima toimii hyvänä lähtökohtana, mutta organisaatiolla on oltava käytössä myös oikeanlaiset työkalut, joilla pyritään saavuttamaan systemaattinen toimintatapa asiakaskeskeiseen laatuun. Organisaatio voi käyttää esimerkiksi seuraavanlaisia työkaluja sekä toimintatapoja, jotka on jaoteltu reagoiviin sekä ennakoiiviin toimintoihin. (Soin 1998: 11-13.)

#### Reagoivat toimintatavat

1. Menetelmä ja käytäntö, joilla selvitetään ja ratkaistaan asiakaspalautteet ja valitukset
2. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtyminen, jotta tyytyväisyyttä saadaan nostettua
3. Asiakastyytyväisyysmallin ja toimintatavan kehittäminen
4. Kilpailukyvyn mittaaminen, sekä toimivien toimintatapojen adaptoiminen omaan organisaatiomalliin sekä toimintaprosesseihin (Soin 1998: 11-13.)

Ennakoivat eli proaktiiviset toimintatavat

1. Uuteen tuotteeseen tai palveluun kohdistuvien asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien selvittäminen systemaattisten prosessien avulla
2. Kokonaisvaltaisen tuotteen ja palvelun laatukonseptin toteuttaminen sekä implementointi (Soin 1998: 11-13.)

Proaktiivinen eli ennakoiva lähestymistapa on välttämätön, jotta voidaan vaikuttaa tarpeeksi uuteen tuotteeseen ja palveluun. Reagoiva lähestymistapa on taas tarpeellinen, jotta voidaan ymmärtää sekä selvittää haasteet ja ongelmat, joita kohdataan tuotteiden sekä palveluiden kohdalla. (Soin 1998: 11-13.)

Kyseiset toimintatavat ja asiakaslähtöiset prosessit tekevät yrityksestä ja sen tuotteesta sekä palvelusta asiakaslähtöisiä. Asiakaspalautteiden ja valitusten käsittelymalli, sekä asiakastyytyväisyyden tutkiminen auttavat organisaatiota pysymään hyvin kartalla asiakastyytyväisyydestä ja sen eri näkökulmista. Kyseisten toimintamallien avulla yritys pystyy havaitsemaan, jos suorituskyky on heikentymässä, tai asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. Kilpailukykyyn mittaaminen taas auttaa organisaatiota varmistamaan, että sen suorituskyky ja toiminta on vähintään samalla tasolla, kuin kilpailevilla yrityksillä. Kokonaisvaltainen laatuun keskittyvä tuote- ja palvelukonsepti kokoaa yhteen eri kehittämistoiminnot, ja auttaa organisaatiota tuottamaan asiakkaan näkökulmasta katsottuna mielenkiintoisia tuotteita sekä palveluita. Laatuun panostaminen luo kilpailuetua, ja sitä kautta menestymistä markkina-alueella, sekä ennen kaikkea se luo asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen organisaation. (Soin 1998: 11-13.)

### 2.3 Laadun historia

Laatu ei ole uusi käsite yritystoiminnassa, mutta vähitellen siitä on tullut yksi tärkeistä yritystoiminnan johtamistyökaluista. Miten laatu ja sen johtaminen on sitten noussut tärkeäksi osaksi yritystoimintaa? Moderneimmat lähestymistavat koskien laatua ovat sulautuneet vähitellen, näin ollen laadun voidaan sanoa lyöneen läpi ennemminkin vähitellen ajan kanssa, kuin että se olisi lyönyt läpi yritystoiminnassa nopeasti. (Garvin 1988: 3.)



### 2.3.1 Laadun kehitysvaiheet ja aikakaudet

Laadun kehitysvaiheet ja sen sulautumisvaiheet yritystoimintaan ulottuvat jopa vuosisadan päähän 1900-luvun alkuun. Nämä kehitysvaiheet voidaan jaotella esimerkiksi neljäksi erillisiksi laadun aikakausiksi, joita ovat laadun tarkastaminen, tilastollinen laadunvalvonta, laadunvarmistus, ja strateginen laatujohtaminen. Teollisen valmistustavan ja systeemin kypsyessä 1900-luvun alkupuolella laadun tarkastaminen nosti päätään ja tuli yhdeksi osaksi yritystoimintaa sekä teollisuutta. Samoihin aikoihin Frederick W. Taylor "tieteellisen johtamisen isä" toi laaduntarkastamisen aktiiviseksi osaksi yritystoimintaa esittämällä, että tehokkaassa johtamistavassa on oltava laaduntarkastamisen esimies. (Garvin 1988: 4-5.)

Laadunvalvonta sekä kontrollointi nousivat enemmän esille vuonna 1922 G. S. Radfordin "The Control of Quality in Manufacturing" julkaisun jälkeen. Kyseisen julkaisun myötä laatua tarkasteltiin ensimmäistä kertaa erillisenä toimintona, joka tarvitsee johtamista. Kyseinen kirja käsitteli myös useita toimintaperiaatteita, jotka ovat myös nykypäivän laadunkontrolloinnissa käytössä. Näitä toimintaperiaatteita olivat esimerkiksi, että tuotekehityksen on oltava mukana jo alkuvaiheessa laatua tarkasteltaessa, yhteistyön merkityksen suuruus eri osastojen välillä, ja paremman laadun yhteys kustannus- sekä tuotannontehokkuuteen. (Garvin 1988: 5.)

Tilastollinen laadunvalvonta nousi esille vuonna 1931 W.A. Shewhartin: "Economic Control of Quality of Manufactured Product" -julkaisun myötä. Julkaisu antoi ensimmäisen kerran tieteellisen pohjan ja lähestymistavan laatuun. Nykypäivän laadunvalvonnan voidaan sanoa pohjautuvan kyseisiin periaatteisiin, joita Shewhartin julkaisu käsitteli. Shewhart muun muassa kehitti tehokkaita tekniikoita laadun päivittäiseen monitorointiin ja arviointiin, sekä esitti erilaisia tapoja laadun kehittämiseen. Näitä laadun parantamiseen kehitettyjä tekniikoita olivat esimerkiksi prosessien kontrollointikaavio, ja näytteiden laaduntulkitseminen kesken tuotannon. Suuremman tietoisuuden tilastollinen laadunvalvonta saavutti toisen maailman sodan myötä 1940-luvulla. Tilastollista laadunvalvontaa käytettiin hyväksi aseteollisuudessa suurien valmistuserien laadun varmistamisessa. Erilaisia metodeja

laadunvalvontaan kehitettiin useita aseteollisuuden myötä ja näin ollen laadunvalvonta saavutti suuremman tietoisuuden. (Garvin 1988: 8-11.)

Laadunvarmistuksen aikakaudella 1950 ja 1960-luvulla, laatu käsitteenä kehittyi kapeasta tuotantopohjaisesta ajatustavasta laajempaan käsitykseen, joka otti huomioon enemmän johtamisen merkityksen laatuun. Ongelmien ehkäiseminen pysyi vielä päätavoitteena, mutta tavat joilla laatua seurattiin, eli niin sanotut "laatutyökalut" kehittyivät entisestään. Muun muassa "laatuguruksikin" nimetyn Joseph Juranin kirjassa "Quality Control Handbook" käsiteltiin laadun kustannuksia. Juran erotteli kustannukset tarpeellisiin ja tarpeettomiin, kyseisen laatutyökalun tarkoituksena oli tarjota johtajille tapa määritellä laadunkehittämisen investoinnin optimaalinen suuruus. Laatukustannuksien lisäksi esiin nousivat muun muassa Armand Feigenbaumin käsite kokonaisvaltaisesta laadun kontrolloinnista (total quality control). Feigenbaumin mukaan yrityksen kaikkien toimintojen ja osastojen, eli esimerkiksi markkinoinnin, teknologian, ostotoiminnan, tuotannon, toimituksen sekä asiakaspalvelun on toimittava yhteisyydessä laatua käsiteltäessä. Muun muassa nämä "laatutyökalut" laajensivat näkökulmaa laatuun vaikuttavista tekijöistä. Näin ollen tuotekehitystä, teknologiaa, suunnittelua ja asiakaspalvelua voitiin pitää yhtä tärkeänä osana laatua, kuin perinteiset tilastolliset ja tuotannolliset aspektit olivat olleet laatua mietittäessä. (Garvin 1988: 12-18.)

Strategiseen laatujohtamiseen siirryttiin vähitellen 1970-luvulla, mutta tarkkaa ajankohtaa ei voida määrittää, koska siirtymä tapahtui monen tekijän kautta. Strategisen laatujohtamisen noustua pinnalle yhä useampi yritys kiinnitti huomiota laatuun liittämällä sen osaksi yrityksen strategiaa ja sen suunnittelua. Yritysten johto näki laadun vaikuttavan tuottavuuteen ja yrityksen tulokseen, näin ollen laadusta tuli yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. (Garvin 1988: 21-23.)

Strategisen laatujohtamisen noustua esille on laadun kehittäminen saanut uusia ulottuvuuksia yritystoiminnassa. Laatu on ottanut oman paikkansa yrityksen johtamis- ja strategiakentällä. Laatua koskevat asiat ovat levinneet laajalti eri organisaatioissa ja niiden johdossa. Kyseisellä kehityssuunnalla on siis suuri vaikutus laadun tulevaisuuden näkymiin. Esimerkiksi erilaisten

laatupalkintojen tuleminen toimii hyvänä esimerkkinä, ja osana nykyaikaista laaja-alaista laadun kehitystä. Laatupalkinnot kuten ”Malcom Baldrige National Quality Award” ja European Foundation for Quality Management” kannustavat strategiseen, systemaattiseen ja ennakoivaan laadun kehitysprosessiin. (Bergman & Klefsjö 1994: 62-64.)

## 2.4 Laatujohtaminen

Yrityksen ja organisaation johtoryhmän täytyy suunnitella, sekä johtaa laatua kokonaisuudessaan. Laadun johtamiselle on tehtävä suunnitelma, ja siihen on sitouduttava pidemmällä aikavälillä. Onnistuakseen laadun johtamisessa yrityksen täytyy korostaa laadun merkitystä, ja se täytyy nostaa yhdeksi tärkeimmäksi aiheeksi yrityksen strategiassa. Johto pystyy osoittamaan sitoutumisensa laatuun reagoimalla laatuasioihin voimakkaasti, ja asettamalla laatuun keskittyviä tavoitteita. Laatua ei pidä nähdä, eikä johtaa erillisenä ja jokapäiväisen toiminnan ulkopuolisena asiana, vaan laatua voidaan johtaa tehokkaasti liittämällä se osaksi organisaation johtamisprosessia. Näillä toimintatavoilla organisaation työntekijät ymmärtävät laadun merkityksen, ja sopeuttavat sen eri toimintaprosesseihin tehokkaasti. (Soin 1998: 234-235.)

Laadun johtaminen on nykyään yksi iso osa yrityksen johtamisjärjestelmää, ja yleensä se pyritään integroimaan kaikkiin yrityksen toimintoihin. Laatua johtaessa voidaan käyttää erilaisia laatujohtajajärjestelmiä, tai laadunhallintajärjestelmiä integroimisen apuna. Niiden tarkoituksena on korostaa laadun järjestelmällisyyttä, ja laatujohtajajärjestelmien rakenteen avulla pyritään systemaattisesti viemään yrityksen laatustrategia läpi koko yritykseen ja sen organisaatioon. Laatujohtajajärjestelmien kautta pyritään asettamaan yrityksen toiminnalle pelisäännöt, joiden mukaan laatu toimii osana yrityksen jokaisessa toiminnossa. Laatujohtajajärjestelmän kautta johdetaan yrityksen laatua, ja sen tavoitteena on esimerkiksi luoda yhtenäinen laatujohtajajärjestelmä, dokumentoida menettelytavat, varmistaa asiakastyytyväisyys, toimia johdon apuvälineenä laadun kehittämisessä, varmistaa tuotteiden sekä palvelujen korkea laatu, ja saada järjestelmällisyyttä organisaation laatujohtamiseen. (Lecklin 1999: 35-36.)

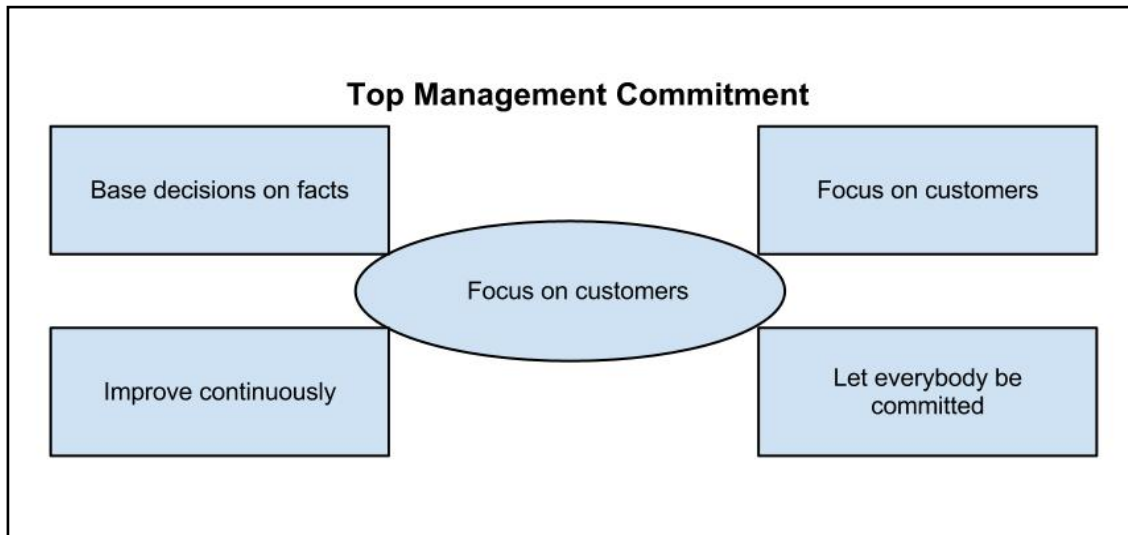
Laatujohdaminen voidaan kiteyttää niin, että se on prosessi jossa tunnistetaan ja johdetaan toimintoja, joilla saavutetaan organisaation laatutavoitteet. Laatujohdaminen koostuu monesta osatekijästä, mutta sen perustekijöitä ja kokonaisuutta voidaan havainnollistaa erilaisilla laatutyökaluilla, -tekniikoilla ja -konsepteilla, sekä teoreettisilla malleilla. Nykypäivän laatujohdamisessa painotetaan usein asiakastyytyväisyyttä, koko organisaation työntekijöiden osallistumista, ja erilaisia laatukäsitteitä. Nämä kaikki laatujohdamisen osat alueet on koottu yhden käsitteen alle, joka on nimeltään "Total Quality Management", eli kokonaisvaltainen laatujohdaminen. Kokonaisvaltainen laatujohdaminen on järjestelmä ja menetelmä, jolla pyritään saavuttamaan laadulle asetetut tavoitteet. (Oakland 1993: 12-15.)

#### 2.4.1 Kokonaisvaltainen laatujohdaminen

Yritykset ovat pystyneet lähiaikoina muuttamaan radikaalisesti suorituskykyään käyttämällä hyväkseen konseptia ja metodia, jota kutsutaan nimellä kokonaisvaltainen laatujohdaminen. Englannin kielinen termi käsitteestä on "Total Quality Management" (TQM). Kokonaisvaltaista laatujohdamista käyttävien yritysten menestyminen on muuttanut yleistä näkökantaa laatujohdamiseen, ja samalla yritykset ovat muuttaneet perinteisiä käsityksiään esimerkiksi organisaatiomalleista, johtamistavoista sekä toimintavoistaan. Laadusta on tullut näiden muutosten johdosta vähitellen yksi tärkein kilpailukeino yrityksille. Kokonaisvaltainen laatujohdaminen nähdään tapana, jolla laadun kautta saatava kilpailuetu voidaan saavuttaa. (Oakland 1993: 1-2.)

Kokonaisvaltaisessa laatujohdamisessa voidaan tukeutua kolmeen perusajatuksen joita ovat; jatkuva kehitys, asiakaslähtöisyys, ja organisaation jokaisen yksilön arvo sekä merkitys. Kokonaisvaltainen laatujohdaminen yhdistää monta eri laatukonseptia, -metodia, -filosofiaa ja -työkalua, joita käytetään maailmanlaajuisesti laadun johtamisessa. Kokonaisvaltaisesta laatujohdamisen "avaamisesta" on hyvä aloittaa perusteista. Kokonaisvaltaisella laatujohdamisella tavoitellaan tyytyväisiä asiakkaita, tehokasta henkilökuntaa, pienempiä kustannuksia ja korkeampia katteita. Viime vuosina käsitys laatujohdamisesta on kehittynyt siihen, että ei tavoitella ainoastaan tiettyjen

vaatimusten täyttämistä, vaan pyritään jopa ylittämään asiakkaan tarpeet ja odotukset. (Bergman & Klefsjö 1994: 307-312.)



**KUVIO 2.** Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tärkeät elementit. (Bergman & Klefsjö 1994: 23.)

Kuviossa 2 on Bergmanin ja Klefsjö:n (1994: 22-23) esittämät kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tärkeät elementit. Bergmanin ja Klefsjön mielestä yrityksen kokonaisvaltaisen laatujohtamisen strategia pitää perustua sen organisaation ylimmän johdon sitoutumiseen, jotta se voi olla menestyksellinen, ja sille luodut tavoitteet voidaan saavuttaa. Ylimmän johdon sitoutuminen toimii perustana menestyksekkäälle kokonaisvaltaiselle laatustrategialle, mutta siihen on sisällytettävä kuviossa 2 esiteltyt viisi elementtiä ja perustekijää. Näiden viiden tärkeän elementin lähtökohtana on keskittyminen asiakkaisiin, jota tukee päätöksiensä perustuminen faktoihin, fokus prosesseihin, jatkuva parantaminen, sekä koko organisaation osallistuminen. (Bergman & Klefsjö 1994: 22-23.)

Kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan sen sanoa olevan enneminkin laajalle ulottuva johtamisfilosofia, kuin pelkkä yksinkertainen laadun kehittämiseen tarkoitettu työkalu. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen filosofian luomaa ympäristöä ja sen periaatteita kuvailtiin kyseissä tutkimuksissa esimerkiksi seuraavasti:

- Keskittyy ja ohjaa organisaation tekemää työtä kohti asiakkaiden tarpeita.
  - Vahvistaa työntekijöiden mahdollisuutta tehdä parhaansa kykynsä mukaan.
  - Antaa mahdollisuuden työntekijöille toimia ongelman ratkaisijoina ja päätöksen tekijöinä.
  - Luo puitteet avoimelle tiedon jakamiselle ja välittämiselle.
  - Fokus prosesseissa ennemminkin, kuin yksittäisissä työtehtävissä.
  - Korostaa avainprosessien tunnistamista, ja niiden johtamista.
  - Faktoihin perustuvan tiedon käyttämistä päätöksissä.
  - Kannustaa jatkuvan kehittämisen luomista organisaatiokulttuuriin.
- (Ghobadian, Gallear, Woo & Liu 1998: 205-206.)

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tavoitteena on siis koko yrityksen organisaation kilpailukyvyyn, tehokkuuden ja joustavuuden parantaminen. Kyseinen näkökulma vaatii sen, että laatua lähestytään yhtenäisenä kokonaisuuden kattavana prosessina, joka sisältää kyseisen laatu näkökulman tunnistamisen, implementoinnin ja toteuttamisen organisaatioon. Yrityksen täytyy suunnitella, organisoida ja ymmärtää jokainen toimintaprosessi yksilöllisellä tasolla, sekä koko organisaation on toimittava kohti yhteisiä tavoitteita. Organisaation yksilöiden täytyy myös tiedostaa, että jokainen henkilö ja heidän suorittamat toiminnot vaikuttavat lopputulokseen. (Oakland 1993: 22-23.)

### 3 PALVELUALAN YRITYKSEN JA PALVELUTUOTTEEN LAATU

Palvelualan yrityksen ja palvelutuotteiden laatuun kiinnitetään nykyään entistä enemmän huomiota, koska tarjottavien palveluiden määrä on kasvanut huomattavasti. Esimerkiksi 1970-luvulta lähtien palvelualan työntekijöiden määrä on kasvanut 60% USA:ssa, ja nykyään noin 70% USA:n bruttokansantuotteesta tulee palvelualan sektorilta. Erilaisten palveluiden tarjonta on myös globaalisti laaja, niin yksityisellä kuin kunnallisella sektorilla. Laaja tarjonta on johtanut siihen, että tietoisuus palvelun laadun merkityksestä on kasvanut merkittävästi koko palvelualan kasvun myötä. Laadun merkitys korostuu esimerkiksi siinä, että huonon laadun kustannuserät ovat yleensä suuremmat, kuin että yritys ja sen organisaatio panostaa hyvään laatuun palveluissa heti alusta lähtien. (Bergman & Klefsjö 1994: 265.)

#### 3.1 Palvelun määritelmä ja luonne

Palvelu on käsitteenä laaja, ja kirjallisuudessa sen luonnetta on määritelty eri tavoin. Palvelun luonne laatunäkökulmasta katsoen eroaa fyysisestä tuotteesta, joka on syytä tiedostaa, jotta voidaan käsitellä palvelun laatua. Palveluissa lähtökohtana on asiakas, joka osallistuu palveluprosessiin. Asiakas kokee yleensä palvelun saman aikaisesti, kuin yritys tuottaa palvelun osa-alueet, ja sen prosessin eri toiminnot etenevät. Yritys pystyy tuottamaan palveluita joko henkilökohtaisesti kasvotusten, tai vaihtoehtoisesti asiakas toimii vuorovaikutteisesti yrityksen tuottaman infrastruktuurin ja järjestelmän kanssa. Esimerkkinä ja vertailtavina kohteina voivat olla ravintolassa tapahtuva ruokailu sekä laskujen maksaminen pankin tarjoaman internet-palvelun kautta. Molemmissa tapauksissa asiakas ja palvelun tuottava yritys kokevat palvelun eri toimintaprosessit ja tuloksen samanaikaisesti. (Grönroos 1998: 51-53.)

Palvelua voidaan määritellä eri tavoin, mutta yhden kuvaavimmista palvelun määritelmistä on esittänyt Evert Gummesson. Hän määritteli palvelun niin, että se on jotakin jota pystyy ostamaan ja myymään, mutta ei tiputtamaan varpaille.

Kyseistä määritelmää voidaan täsmentää kolmella kohdalla. Asiakasta, tai palveluyritystä voi palvelutapahtumassa edustaa henkilö tai laite. Asiakkaan osallistuminen palvelutuotantoon on tärkein palvelun syntymisen edellytys. Kolmantena täsmentävänä kohtana on, että palveluun voi liittyä käsin kosketeltavan tavaran luovuttamista tai käyttämistä, ja kyseinen tavara on ainoa josta asiakasta veloitetaan. (Järvelin & al. 1992: 29.)

Palvelun ja fyysisten tuotteiden luonteiden eroa on myös kuvailtu muun muassa seuraavasti:

- Asiakas yleensä osallistuu palveluun jo sen tuotantovaiheessa.
- Asiakas kuluttaa palvelun samanaikaisesti, koska palveluita ei voida varastoida.
- Palvelut ovat myös tietynlaisia prosesseja tai toimintoja, ja sen takia niitä ei voida myöskään testata ennen ostoa.
- Palvelut koostuvat yleensä monista eri osapalvelusta, ja asiakas arvioi palvelun kiinnostavuutta palvelukokonaisuuden perusteella.

(Bergman & Klefsjö 1994: 266-267.)

On myös tärkeää ymmärtää kuinka paljon palvelun hyvyyteen eli sen laatuun vaikuttaa hetki, jolloin asiakas ja palveluntuottaja kohtaavat. Kyseiset palvelun luonteet on otettava huomioon, kun palveluita suunnitellaan, tuotetaan ja markkinoidaan. Kyseisillä toiminnoilla on taas suuri merkitys, palvelun laatua tarkasteltaessa. (Bergman & Klefsjö 1994: 266-267.)

### 3.2 Palvelutuotteen laadun määrittäminen

Palveluissa laatu määritellään sen tuotanto- ja tarjontaprosessin vaiheessa, joka tarkoittaa yleensä asiakkaan ja yrityksen yhteyshenkilön kohtaamisvaihetta, tai vaihtoehtoisesti asiakkaan ja yrityksen tuottaman järjestelmän kohtaamista. Näin ollen asiakastytyväisyys nousee yhdeksi tärkeäksi osaksi palvelun laatua määriteltäessä. Asiakastytyväisyyttä palveluiden laatu- ja kokemuksesta katsoen voidaan määrittää vertaamalla koettua palvelua, ja sitä mitä odotuksia sekä toivomuksia palvelulle on asetettu. Odotuksien ylittyessä palvelu koetaan poikkeuksellisen hyvänä, ja miellyttävänä yllätyksenä. Eli toisin sanoen



palvelutuotteen laatu koetaan hyvänä, kun saatu palvelu vastaa sille asetettuja toivomuksia ja odotuksia. (Kyseisestä asiasta johtuen palvelun laatu koetaan aina asiakkeskeisesti, ja näin se on asiakkaan subjektiivinen näkemys, ja arvio koetusta palvelutapahtumasta. Asiakas kokee ja arvioi laatua yleensä kahdessa eri vaiheessa. Ensin asiakkaalla on odotuksia, jotka ovat syntyneet palveluyrityksen imagon ja yrityskuvan kautta. Odotuksia luovat asiakkaan kuulemat huhut, sekä myös omat ja muiden kokemukset vastaavanlaisista palvelutapahtumista. Toisessa vaiheessa asiakas tulkitsee koettua palvelun laatua subjektiivisesti osallistumisprosessin aikana. Näin ollen palvelun laadun arviointi yksiselitteisesti on hankalaa. (Malka 1987: 88-89; Fitzsimmons & Fitzsimmons 1994: 188-189.)

Palvelun ja palvelutuotteen laadun määrittämistä hankaloittavat myös siihen liittyvät eri ominaisuudet, joita ovat esimerkiksi se, että palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat saman aikaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelu ei ikinä ole täysin samankaltainen sen kuluttajalle. Joka johtaa taas siihen, että palvelun laatu voi vaihdella monella eri tapaa, ja siihen voi olla monia eri syitä. Palvelun laadun vaihteluun vaikuttaa myös se ominaisuus, että palvelu koostuu yleensä monista eri osapalveluista. Kaikkien osapalveluiden on oltava samalla viivalla laatua tarkasteltaessa, sekä niillä on oltava sama vaatimustaso, jotta kokonaislaadun seuranta on mahdollista. Palvelun koostuminen monesta eri osapalvelusta saattaa johtaa myös siihen, että jokin virhe osapalvelussa saattaa vaikuttaa koko palvelukokemukseen, ja saattaa näin pilata koko muun toiminnan laadun asiakkaan näkökulmasta katsoen. (Malka 1987: 87-88.)

Palvelun laatua määriteltäessä on siis tärkeää ymmärtää se, että kuinka asiakas kokee ja arvioi palvelun kokonaisuutena. Todellisuudessa asiakkaat kokevat palvelun laadun laajempänä käsitteenä, jolloin riskinä on se, että laatua ei käsitellä tarpeeksi monesta näkökulmasta katsoen. Palvelun laatua määriteltäessä voidaan käyttää hyväksi erilaisia palvelun laatu-ulottuvuuksia, teoreettisia palvelun laatumalleja, sekä asiakastyytyväisyyden arviointimalleja. Palvelun laatua voidaan siis ohjata haluttuun suuntaan, palvelun tarjoajan ymmärtäessä sen laatuun vaikuttavien asioiden kokonaisuuden. (Grönroos 1998: 71-72.)

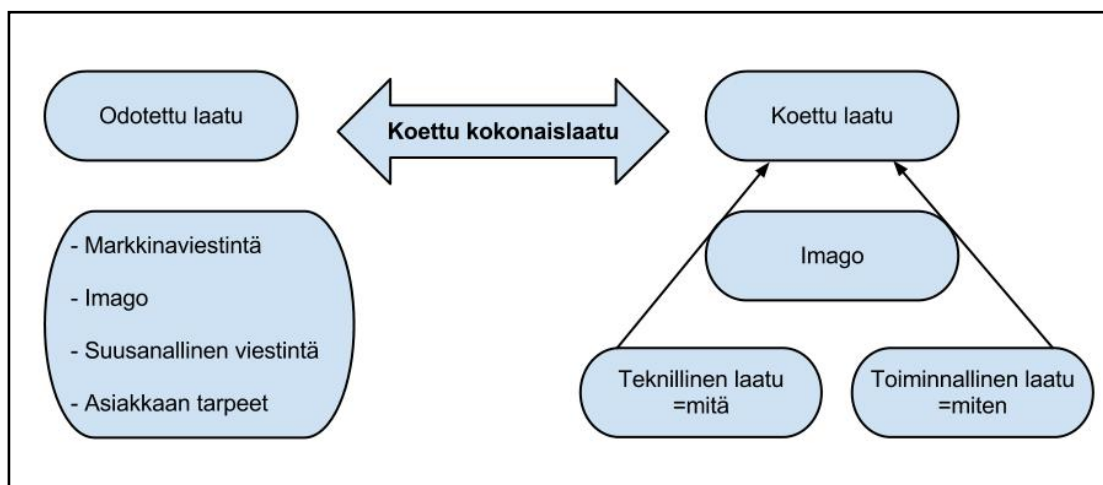
Palvelun laadun onnistumiseen vaikuttaa paljon myös yrityksen ja organisaation sitoutuminen. Vuonna 2010 tehty tutkimus tarkasteli johdon sitoutumisen vaikutusta palvelun laatuun, sekä seurauksiin organisaation sisällä. Tutkimuksen tuloksien mukaan tehokas organisaation sisäinen sitoutuminen ja osallistuminen vaikuttaa palvelun suorituskykyyn positiivisesti laadullisesta näkökulmasta katsoen. Eli johdon sitoutuminen on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden palvelualttiuteen ja laatuun vaikuttaviin asioihin. Palvelun laatuun liittyviin asioihin pitäisi organisaatiossa antaa selkeät visiot, tarjota koulutusta sekä antaa valtuuksia työntekijöille, jotta organisaatio voi saavuttaa positiivisia tuloksia. (Cheung 2010: 259)

### 3.3 Laatu-ulottuvuudet palvelutuotteissa

Palvelut ovat yleensä subjektiivisesti koettuja prosesseja, joissa kulutus ja tuotanto tapahtuvat samanaikaisesti. Näillä vuorovaikutteisilla palveluprosesseilla on tietysti ratkaiseva vaikutus siihen, että miten asiakas kokee laadun palvelussa. Yleisesti ottaen palvelun laatu asiakkaan kokemana sisältää kaksi ulottuvuutta, jotka ovat teknillinen sekä toiminnallinen laatu. Palvelun laatua voidaan siis lähestyä erilaisten laatumallien näkökulmasta. Kuviossa 3 on esitetty oikealla puolella Christian Grönroosin palvelujen laatumalli. Palvelujen laatu muodostuu eri laatu-ulottuvuuksista, joita ovat tekninen laatu, toiminnallinen laatu. Grönroosiin palvelujen laatumallissa toiminnallisella ja teknisellä laadulla vaikutetaan imagon laatuun. (Grönroos 2007: 73-75.)

Asiakas yleensä arvioi palvelun laatua yrityksen yrityskuvan eli imagon läpi. Imago ja organisaatiokuva toimii tavallaan suodattimena, jonka avulla asiakas voi antaa pienet virheet palveluprosessissa anteeksi hyvän imagon takia. Toisaalta huono imago voi vahvistaa huonoa palvelukokemusta, ja näin ollen tekee huonosta kokemuksesta voimakkaamman. Palvelun imagolla ei ole kuitenkaan suoraa vaikutusta palveluprosessiin, vaan se on mielikuva joka syntyy itse palvelusta. Tekninen laatu-ulottuvuus kuvaa palveluprosessin lopputulosta, ja sitä mitä asiakas saa käytännössä, kun käyttää yrityksen palveluita. Hyvään tekniseen laatuun vaikuttaa henkilökunnan ammattitaito,

tilojen ja laitteiden taso, sekä palvelujen määrä. Esimerkkinä voisi olla hierontapalvelusta saatu hyvä olo kehossa, lääkärin diagnoosi, tai huollettu tietokone. Toiminnallinen laatu-ulottuvuus taas kuvaa sitä miten itse palvelutapahtuma koetaan, ja miten palvelu toimii käytännössä. Toiminnalliseen laatuun voidaan vaikuttaa henkilökunnan palveluulttiudella ja asenteella, palvelun saatavuudella ja joustavuudella, sekä lyhyillä odotusajoilla. (Malka 1987: 90-91.)

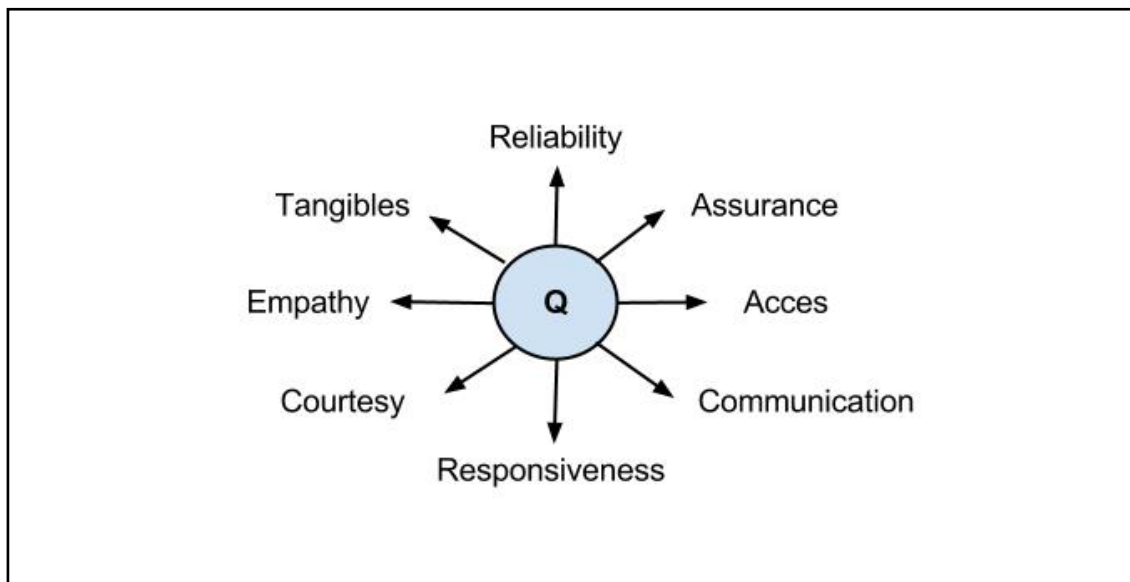


**KUVIO 3.** Laatu-ulottuvuudet ja koettu kokonaislaatu. (Grönroos 2007: 77.)

Aiemmin esitettyjen asiakkaiden kokeman kahden perus laatu-ulottuvuuden teknillisen ja toiminnallisen laadun lisäksi, laatua voidaan tarkastella laajemmasta näkökulmasta katsoen. Kuviossa 3 on esitetty Christian Grönroosiin kehittämä koetun kokonaislaadun malli. Kyseissä laatumallissa otetaan huomioon koetun laadun monimutkaisuus, jossa se voidaan yhdistää myös markkinaviestintään, yrityksen imagoon, suulliseen viestintään sekä asiakkaan tarpeisiin, jotka vaikuttavat asiakkaan odottaman laatuun. Koettu kokonaislaatu määräytyy siis odotetun ja koetun laadun välisestä erosta. (Grönroos: 2007: 76-77.)

Kuten Grönroosin kehittämän koetun kokonaislaadun malli osoittaa, niin asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva vaikutus asiakkaan näkemykseen laadun tasosta. Palvelun tarjoajan luvatta liikaa asiakkaan odotukset nousevat liian

korkealle, josta johtuen asiakas kokee palvelun laadun huonommaksi. Kyseisessä tapauksessa laadun taso voi silti olla korkea objektiivisesti mitattuna, mutta kun asiakkaan odotukset eivät ole tasapainossa kokemusten kanssa, koettu laatu on siitä huolimatta matala. Laadun kehittämisprosessit voidaan siis tuhota lupaamalla liikaa, ja liian aikaisin. Laatuun liittyvät lupaukset on siis hyvä pitää matalammalla, kuin todellinen tilanne on. Näin voidaan yllättää asiakas, ja samalla kehittää tehokkaammin asiakasuskollisuutta, kuin normaalisti saavutetulla asiakastyytyväisyydellä. (Grönroos: 2007: 77-78.)



**KUVIO 4.** Palvelun laatu-ulottuvuudet (Bergman & Klefsjö 1994: 20.)

Bo Bergman ja Bengt Klefsjö (1994: 19-20) ovat esittäneet kirjassaan "Quality from Customers Needs to Customers Satisfaction" vaihtoehtoisen mallin palvelutuotteen laatu-ulottuvuuksista. Bergmanin ja Klefsjön palvelun laatu-ulottuvuudet on esitetty kuviossa 4, ja niitä ovat muun muassa:

- Luotettavuus, joka tarkoittaa suorituskyyä ja sen varmuutta.
- Reagointi, joka viittaa haluun palvella asiakkaita mahdollisimman tehokkaasti.
- Huomavaisuus, joka liittyy palvelun tarjoajan käyttäytymiseen esimerkiksi ystävällisyyteen.

- Kommunikaatio, eli kyky ilmaista asioita niin, että asiakas ymmärtää.
- Palveluympäristö, jossa palvelu on asiakkaiden ulottuvilla.

(Bergman & Klefsjö 1994: 19-20.)

Palvelun laatuun voidaan vaikuttaa monella eri tapaa, ja sen määrittämiseksi yrityksen on selvitettävä eri tekijät laatu-ulottuvuuksissa, jotka vaikuttavat yrityksen tuottamaan palvelutuotteen laatuun. Yrityksen ja sen organisaation on myös selvitettävä laatuodotukset joita heidän asiakkaillaan on, jotta palvelulle voidaan asettaa yhtenäiset laatuvaatimukset, ja sitä kautta voidaan saavuttaa tarvittava laatu palvelulle. Palvelun laatuun kannattaa panostaa, koska hyvä laatu on kilpailukeino, ja sillä voidaan vaikuttaa yrityksen markkina-asemaan sekä kannattavuuteen. (Malka 1987: 94-95.)

## 4 PALVELUN LAADUN MITTAAMINEN

Palvelualan yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa, ja parantaa kannattavuuttaan keskittymällä sekä panostamalla laatuun. Laadun kehittämisen on oltava palvelualan yrityksessä järjestelmällistä toimintaa, ja systemaattiseen laadun kehittämiseen on osallistuttava koko organisaation voimin. Toisin sanoen yrityksen koko johdon sekä henkilökunnan on oltava mukana laatutoiminnassa tuloksien saavuttamiseksi. Laadun kehittämisen perustana toimii ensisijana palvelun toiminnan ja prosessien mittaaminen. Laatua pyritään parantamaan ja ohjaamaan mittauksista saatujen faktojen ja tuloksien perusteella, näin ollen laadun mittaamisella on iso rooli yrityksen laatua kehitettäessä. Palveluyritysten laadun mittaamisessa ja kehittämisessä on kyseenalaistettava totutut toimintatavat, -prosessit sekä ajatusmallit. (Järvelin & al. 1992: 5–7)

### 4.1 Palvelun laadun mittaamisen haasteet

Palvelun sekä palvelutuotteen laatua mitattaessa nousee tärkeimmäksi ajatukseksi ja kysymykseksi se, että pystytäänkö tuottamaan asiakkaan odotuksia, tarpeita ja toiveita täyttäviä tasalaatuisia palvelutapahtumia palveluyrityksen kokonaisvaltaisella toiminnalla. Laadun vaihtelevuutta ohjaamalla ja valvomalla, sekä sillä että lähtökohtana toimivat asiakkaan vaatimukset ja tarpeet, voidaan saavuttaa tavoiteltu laadun erinomainen taso. Tämä määritelmä sisältää kolme eri komponenttia joita ovat tavoitelaatu eli tavoiteltu erinomaisuuden aste, yhtenäinen laatu eli laadun vaihtelevuuden minimoiminen, ja viimeisenä edellä mainittujen asioiden yhteensopivuus asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Vaikka kyseiset asiat saavutetaan yrityksen toiminnalla laatua tarkasteltaessa, on laadun tason mittaaminen palvelualalla silti vaikeaa. (Malka 1987: 88-89)

Yhtenä perusajatuksena laadun mittaamisessa on löytää kerätystä tiedosta olennaiset asiat omalle yritykselle, ja pystyttävä vastaamaan niillä yritystä ja sen toimintaa koskeviin olennaisiin kysymyksiin. Laadun mittaamisessa on

myös otettava huomioon yrityksen sekä organisaation tärkeimpien sidosryhmien näkökulmat laatua tarkasteltaessa. Yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, henkilöstö, johto sekä omistajat. Asiakkaille laatu on asiakastyytyväisyyttä, kun taas organisaation henkilökunnalle se on työtyytyväisyyttä. Johto vastaa yrityksen muiden sidosryhmien tyytyväisyydestä, ja se hyödyntää kaikkia laatuun liittyviä mittareita. Omistajat ovat taas kiinnostuneita laatukustannuksista, joten on myös mitattava tuotetun laadun määrää rahamääräisesti. Kaikki erilaiset näkökulmat laadun mittaamisessa on hyvä ottaa huomioon, koska ne tukevat toisiaan. Esimerkiksi asiakas hyötyy myös työtyytyväisyydestä, ja kustannusten pienenemisestä. (Järvelin & al. 1992: 41-42)

Palvelutuotteen aineettomuus on yksi ominaisuus, joka vaikeuttaa palvelun laadun tason mittaamista. Palvelun laadun mittaaminen on ongelmallista, koska aineettomalle palvelulle on vaikea määrittää erilaisia laatustandardeja, toisin kuin fyysiselle tuotteelle, jonka laatua voidaan mitata erilaisilla yhtenäisillä mittareilla. Palvelun laatua ei voida etukäteen kokeilla sen aineettomuuden takia, vaan se on ostettava ensin ennen kuin voidaan todeta, että vastasiko se sille asetettuja odotuksia. Koettuun palvelun laatuun voi vaikuttaa myös ulkopuoliset tahot, jotka toimivat yhteistyössä palvelua tuottavan yrityksen kanssa. Ulkopuolisia tahoja voivat olla esimerkiksi huollosta, siivouksesta, tai turvallisuudesta vastaavat organisaatiot. Eli alihankintana ostetun osapalvelun laatua on myös pystyttävä kontrolloimaan, ja pitämään se halutulla tasolla, jotta yrityksen ja sen tuottamaan palvelun halutut laatukriteerit täyttyvät. (Malka 1987: 87-88)

#### 4.2 Palvelun laadun mittaamisen tavat

Asiakkaiden näkemys palvelun laadusta täytyy tietenkin määrittää. Normaalisti palvelun laatua mitataan asiakkaan kokemusten perusteella jälkeenpäin, mutta on myös kehitetty tapoja, joilla palvelun laatua voidaan mitata välittömästi. Yleisesti voidaan tunnistaa kaksi erilaista tyyppiä, joita voidaan käyttää palvelun laadun mittaamiseen. (Grönroos 2007: 83.)

1. Attribuutteihin eli ominaisuuksiin perustuvat laadun mittaamiseen tarkoitetut mallit, jotka kuvaavat palvelun ominaispiirteitä
2. Kvalitatiiviset mittaustavat, esimerkiksi mittausmallit, jotka perustuvat kriittisien tapahtumien arviointiin (Grönroos 2007: 83.)

Attribuutteihin perustuvia mittaukseen kehitettyjä malleja käytetään, sekä akateemisissa tutkimuksissa että käytännön yritystoiminnassa. Tunnetuin malli on "SERVQUAL" niminen mittari, jossa vastaaja määrittää tietyn määrän ominaisuuksia, jotka hän arvostelee mittausasteikolla. Kyseistä mallia käytetään yhdessä palvelun laadun analysointiin ja mittaamiseen tarkoitetun kuiluanalyysimallin kanssa. Kvalitatiivista lähestymistapa laadun mittaukseen käytetään vähemmän. Siinä vastaajia pyydetään kuvailemaan heidän näkemystään palvelusta. (Grönroos 2007: 83.)

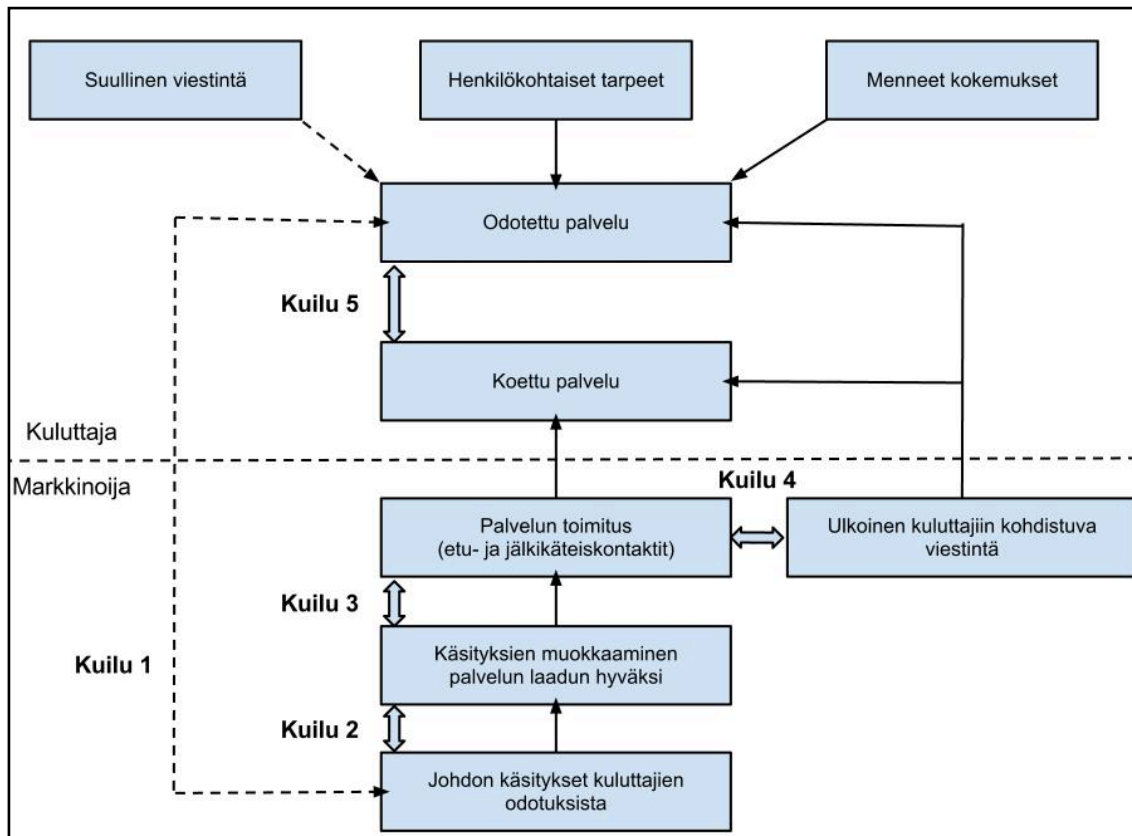
Laatua on pyrittävä mittaamaan myös erilaisin toiminnallisista ja operatiivisista mittarein. Toiminnallisilla mittareilla hahmotetaan eri prosessien toiminnallisia laatutekijöitä, esimerkiksi tiettyyn tehtävään kulunutta aikaa, tai asiakkaan jonotusaikaa kassalla. Laatumittareina voidaan käyttää esimerkiksi myös seuraavanlaisia tarkoin määriteltyjä tekijöitä kuten henkilökunnan pysyvyys, uudelleen palaavien asiakkaiden osuus, myönteisten palautteiden suhde negatiivisiin palautteisiin, ja tilausten keskimääräinen toimitusaika. (Grönroos 2007: 83.)

#### 4.2.1 Kuiluanalyysimalli

Odotetun ja koetun palvelun välisen eron, eli niin sanotun kuilun mittaaminen on yleisesti käytössä oleva asiakaspalautteiden käsittelyprosessi. Kuviossa 5 on esitetty Zeithaml V.A, Berry L.L & Parasurman A:n kehittämä "Service quality gap model" eli "Kuiluanalyysimalli". Se on kehitetty laatuongelmien mittaamiseen, niiden syiden analysointiin, sekä auttamaan yrityksen johtoa ymmärtämään miten palvelun laatua voidaan parantaa. Mallilla pyritään havainnollistamaan, kuinka palvelun laadun taso muodostuu. Kyseisessä mallissa on viisi laatukuilua, jotka johtuvat laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista, ja ratkaiseva kuilu odotetun ja koetun palvelun



välillä on riippuvainen muista kyseisen prosessin kuiluista. (Grönroos 2007: 114-115.)



**KUVIO 5.** Kuiluanalyysimalli. (Grönroos 1998: 102.)

Kuiluanalyysimallin viisi laatukuilua koostuvat seuraavasti:

#### 1. Johdon näkemyksen kuilu

- Yrityksen johdon näkemys laatuodotuksista ovat puutteellisia, joka voi johtua esimerkiksi epätarkoista tiedoista markkinatutkimuksissa, kysyntäanalyysin puuttumisesta, tai informaatiokatkoksista organisaation sisällä. (Grönroos 1998: 102-103.)

#### 2. Laatuvaatimusten kuilu

- Palvelun laatuvaatimukset eivät kohtaa johdon laatuodotuksien kanssa, joka voi johtua esimerkiksi epäselkeistä tavoitteista, ylimmän johdon

puutteellisesta osallistumisesta laadun suunnitteluun, suunnitteluvirheistä, tai riittämättömistä suunnitteluprosesseista. (Grönroos 1998: 103-104.)

### 3. Palvelun toimituksen kuilu

- Palvelun toimitus- ja tuotantoprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia, joka voi johtua esimerkiksi siitä, että vaatimukset eivät ole yhdenmukaisia organisaatiokulttuurin kanssa, palveluoperaation huonosta johtamisesta tai sisäisen markkinoinnin puutteellisuudesta. (Grönroos 1998: 104-105.)

### 4. Markkinaviestinnän kuilu

- Toimitettu palvelu ei ole yhdenmukainen markkinoinnissa annettujen lupauksien kanssa, joka voi johtua esimerkiksi tuotannon ja markkinoinnin koordinoinnin puutteesta, taipumuksesta luvata liikoja, tai jos palvelutuotanto on unohdettu markkinointia suunniteltaessa. (Grönroos 1998: 105-106.)

### 5. Koetun palvelun laadun kuilu

- Koettu palvelu ei vastaa odotettua palvelua, jonka seurauksena voi syntyä esimerkiksi laatuongelmia, negatiivinen yrityksen imago kielteisen suullisen viestinnän takia, ja huono yleinen palvelun laatu. (Grönroos 1998: 107-108.)

#### 4.2.2 SERVQUAL-malli

Kuiluanalyysimallin tueksi Zeithaml V.A, Berry L.L & Parasurman A. ovat kehittäneet "SERVQUAL" laatumittarin, jolla mitataan palvelun viittä laatu-ulottuvuutta. Laatu-ulottuvuudet kyseisessä mittarissa ovat luotettavuus, reagointikyky, vakuuttavuus, empatia, sekä palvelun fyysinen ympäristö. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 1994: 193-195.)

SERVQUAL-malli laatumittarin viisi laatu-ulottuvuutta, ja niiden merkitykset:

1. Palvelun luotettavuus tarkoittaa sitä, että palveluyritys tarjoaa asiakkailleen täsmällistä palvelua tekemättä virheitä, sekä toimittaa palvelun sovitusti aikataulussa.

2. Palvelu yrityksen reagointikyvyllä tarkoitetaan sitä, että yrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan ja informoimaan asiakkaita mahdollisimman täsmällisesti sekä ripeästi.
3. Vakuuttavuus tarkoittaa sitä, että työntekijöiden käytös sekä toiminta antaa asiakkaalle luotettavan kuvan yrityksestä, ja asiakas tuntee olonsa turvalliseksi asioidessaan yrityksen kanssa. Vakuuttavuus tarkoittaa myös, että työntekijät ovat aina kohteliaita, ja heillä on tarvittava tietotaito asiakkaan palvelemiseksi.
4. Empatia tarkoittaa sitä, että palveluyritys ymmärtää asiakkaan ongelmat, sekä toimii täydellä teholla ongelman ratkaisemiseksi. Asiakkaalle on myös pystyttävä antamaan yksilöllistä palvelua.
5. Palvelun fyysinen ympäristö toimii ratkaisevana tekijänä, ja se liittyy palvelun toimintatilojen, laitteiden sekä materiaalien viehättävyyteen sekä vetovoimaan. Asiakaspalvelijoiden olemus on myös yhtenä osatekijänä. (Grönroos 2007: 84.)

Palvelun laatua mitataan kyseisellä SERVQUAL-mallilla laskemalla eroja asiakkaiden antamien odotuksien ja kokemusten välillä. Mallissa ja mittarissa on yleensä 22 kysymystä ja väittämää, joilla arvioidaan asiakkaan palveluodotuksia sekä palvelukokemuksia. Asiakas vastaa kysymyksiin 7-asteisella luokituksella, jossa asteikkona toimii yleensä erittäin samaa mieltä ja vahvasti erimieltä väliset väittämät. Kysymyksiin asiakkaiden antamia luokituksia arvioidaan, sekä vertaillaan kaikkien viiden eri "Kuiluanalyysimallissa" esiintyneiden laatukuilujen näkökulmasta. Kyseinen laatutyökalu on pyritty kehittämään ja suunnittelemaan niin, että sitä voidaan käyttää laajalaisesti erilaisten palvelualan yritysten laatua mitattaessa. Servqual-mittarin kehittäjät ovat esittäneet sen soveltuvuutta moniin eri tarkoituksiin, mutta sen tärkeimpänä tarkoituksena ja funktiona voidaan pitää palveluiden trendien, eli kehityssuuntien seuraamista ajoittaisilla asiakastutkimuksilla. SERVQUAL-mallia voidaan myös käyttää yrityksen markkinointitutkimuksissa vertailemaan palvelua kilpailijoihin verrattuna, jotta yritys voi tunnistaa parempaan laatuun vaadittavat tekijät. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 1994: 193-195.)

### 4.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kriittisenä menestystekijänä

Palvelun laadun mittaamisen lähtökohtana, ja kriittisenä tekijänä voidaan pitää asiakastyytyväisyyttä. Asiakas on aina se, joka määrää ja arvioi tuotteen laadun lopullisen tason riippumatta siitä, että minkälainen palvelu tai tuote on kyseessä. Perinteisesti asiakastyytyväisyyttä on tarkasteltu markkinatutkimuksien avulla. Yleisesti on ajateltu, että on tärkeämpää hankkia uusia asiakkaita, kuin säilyttää vanhat asiakkaat. Uusien asiakkaiden hankkiminen on kuitenkin paljon kalliimpaa, kuin pitää tyytyväiset ja positiivisesti yllättyneet asiakkaat jatkossakin yrityksen tuottamien palveluiden käyttäjinä. Asiakastyytyväisyyden kautta saavutettu asiakasuskollisuus on siis äärimmäisen tärkeää. Asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi yrityksen on kuunneltava tarkasti asiakkaiden mielipiteitä sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. (Bergman & Klefsjö 1994: 280-281.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on siis erittäin tärkeää palvelutuotteen kehittämisen kannalta. Yleisesti reagoidaan asiakastyytyväisyys mittauksissa selvinneisiin asioihin joihin asiakkaat ovat pettyneet, tai ovat olleet tyytymättömiä. Tämän lisäksi on myös erittäin tärkeää ottaa huomioon mittauksissa saatujen tuloksien analysoinnissa myös ne asiat joihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja jopa positiivisesti yllättyneitä. Kyseiset informaatiot voidaan saada selville systemaattisella asiakastutkimuksella, haastatteluilla, sekä keskittymällä liiketoiminnan avainasiakasryhmiin. Palvelun kehittämisen kannalta on siis tärkeää hankkia tietoa, ja yrityksen on kehitettävä toimiva asiakastyytyväisyysmalli. (Bergman & Klefsjö 1994: 290.)

Asiakastyytyväisyyden mittaukseen ja analysointiin kehitettävää mallia luodessa on hyvä kiinnittää kahteen näkökulmaan huomiota, joita ovat:

1. Palvelutuotetta pitäisi kehittää eliminoimalla yleiset syyt, jotka johtavat asiakastyytymättömyyteen. Mahdollisuuksien mukaan pitäisi yrittää myös kehittää ja lisätä niitä ominaisuuksia, jotka ilahduttavat asiakasta.
2. Palvelutuotteen kehittämisprosessia tulisi tarkastella asiakaskokemusten perusteella, niin että yrityksen mahdollisesti tarjoamat uudet palvelut voisivat tulevaisuudessa olla parempia jo heti alusta asti. (Bergman & Klefsjö 1994: 290.)

## 5 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN

Palvelun laadun kehittämisen lähtökohtana toimii laadun nykyinen taso ja sen tason mittaamisesta saadut faktat. Tähtäimenä toimii taas palvelun laadulle asetetut tavoitteet. Laatutavoitteet pyritään saavuttamaan kehittämällä palvelun laatua eri keinoin, ja laadun kehittämisen tueksi on olemassa erilaisia apukeinoja. Näitä ovat muun muassa laatusuunnitelmat, laatuohjelmat, laatupalkinnot, laatusertifikaatit, sekä erilaiset laatutyökalut ja teoreettiset mallit. (Järvelin & al 1992: 5-7.)

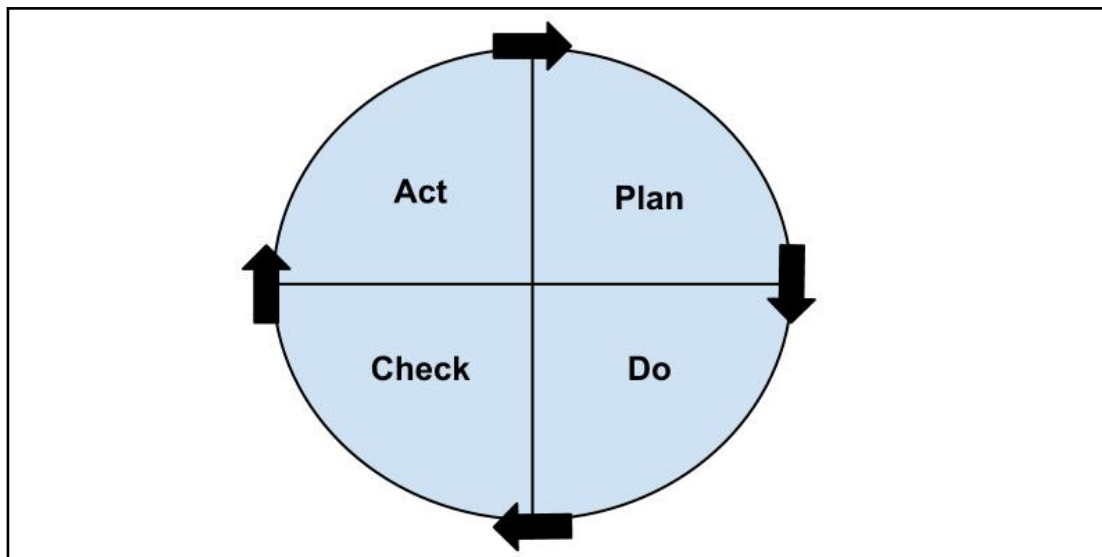
### 5.1 Laadun suunnittelu kehittämisen perustana

Laadun suunnittelu tarkoittaa karkeasti sitä, että yritys laatii askel askeleelta etenevän laatusuunnitelman, joka asettaa yrityksen laadun kehittämiselle suuntaviivan. Askelittain etenevän suunnitelman on tarkoitus selkeyttää miten yritys ja sen organisaatio pääsee lähtökohdasta määränpäähän laatua tarkasteltaessa. Alla on listattuna A. C. Rosanderin kirjassaan "The Quest for Quality in Services" esittämä palvelun laadun suunnitteluun tarkoitettu kymmenen kohdan yleinen malli. (Rosander 1989: 317.)

1. Määritä laadulle päämäärät ja tavoitteet.
2. Käytä tavoitteiden perustana tunnistettuja asiakkaiden tarpeita.
3. Esitä tarvittavat prosessit ja toimenpiteet, joilla päämäärät saavutetaan.
4. Järjestä tarvittavat resurssit, joilla kyseiset toimenpiteet voidaan suorittaa ja toteuttaa.
5. Mittaa ja arvioi kokonaisuuden edistymistä kohti tavoitteita.
6. Tunnista ja havaitse ongelmakohdat prosesseissa.
7. Diagnosoi ja määritä ongelma, ja erittele sen aiheuttajat.
8. Tee tarvittavat toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi.
9. Seuraa että tehdyt toimenpiteet riittävät, ja tehoavat ongelmaan.
10. Suunnittele laadun jatkuvaa kehittämistä. (Rosander 1989: 317.)

Järjestelmällinen laadun suunnittelu on tärkeää, jotta laatua voidaan johtaa yrityksessä tehokkaasti. Laadun suunnittelun on siis oltava jatkuvasti esillä organisaatiossa, jotta siitä olisi hyötyä, ja että suunnitelma pysyy ajan tasalla. Laadun suunnittelussa on välttämätöntä analysoida ja tarkastella organisaation laadun nykytilaa, sekä ottaa myös eri toimintaprosessien vahvuudet ja heikkoudet huomioon suunnittelussa. Tämän jälkeen voidaan luoda yksityiskohtainen suunnitelma, joka sisältää toimintasuunnitelman, menettelytavat sekä tekniikat. (Oakland 1993: 69.)

Laadun suunnittelu on siis hyvä dokumentoida yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitetuksi konkreettiseksi laatusuunnitelmaksi. Laatusuunnitelma on hyvä spesifioida jokaiselle yrityksen tarjoamalle palvelulle, ja siinä on hyvä olla tarkoin määritetyt prosessit, jota laadun yksityiskohtainen kehittäminen vaatii. Laatusuunnitelman tulisi sisältää muun muassa seuraavat asiat; tarkat ohjeet palvelulle, laatujärjestelmän menettelytavat, palvelun malli-esimerkin ja laatuolosuhteiden ohjauksen. (Oakland 1993: 69-70.)



**KUVIO 6.** Demingin PDCA-ympyrä. (Bergman & Klefsjö 1994: 184.)

Kuviossa 6 on esitetty ”laatuguruksikin” nimetyn laadun oppi-isän W.Edwards Demingin laadun suunnitteluun ja kehittämiseen tarkoitettu PDCA-ympyrä. Demingin kehittämä PDCA-ympyrä on erittäin yksinkertainen, mutta silti

tehokas ja toimiva tarkoitukseensa. PDCA-ympyrä koostuu neljästä kohdasta, jotka ovat Plan, Do, Check ja Act, ja sitä voidaan käyttää muun muassa hyväksi laatusuunnitelman runkoa tehdessä. (Rosander 1989: 317.)

PDCA-laatuympyrän ensimmäisenä vaiheena on "Plan", eli suunnitelman laatiminen, suunnitelman on perustuttava faktoihin. Toisena vaiheena suunnitelman laatimisen jälkeen on "Do", jolloin toteutetaan suunnitelman toimenpiteet. Toteuttamisvaiheessa on tärkeää sitouttaa, ja ottaa koko organisaatio mukaan toimenpiteisiin. Kolmantena vaiheena on "Check", jolloin tutkitaan ja tarkastellaan tehtyjen toimenpiteiden tuloksia, ja sitä kuinka prosesseissa on onnistuttu. Tässä vaiheessa on hyvä käyttää erilaisia laatu työkaluja apuna tuloksien tarkasteluissa. Neljäntenä ja viimeisenä vaiheena on "Act", jolloin saavutetusta laadun tasosta on tarkoitus tehdä pysyvää. (Bergman & Klefsjö 1994: 184.)

Demingin PDCA- ympyrä tunnetaan myös PDSA-ympyränä, jolloin "Check" kohdan tilalla on "Study". Molemmat versiot laatu ympyrästä ovat kuitenkin ajatukseltaan samoja, mutta yhden kohdan nimeä on vain muutettu jälkeenpäin. PDCA-laatu ympyrää voidaan käyttää monessa eri kontekstissa, mutta sen voidaan todeta olevan myös kiteytetty versio kappaleessa aiemmin esitetystä A.C Rosanderin kymmenen kohdan yleisestä mallista laadun suunnitteluun. (Bergman & Klefsjö 1994: 317.)

## 5.2 Laatuohjelmat ja systemaattinen laatu toiminta

Laatuohjelma on laadun kehittämiseen tarkoitettu työkalu, joka ottaa huomioon laadun kehittämisen kokonaisuutena erilaisten spesifioitujen prosessien kautta. Laatuohjelmat toimivat osana kokonaisvaltaista laatujohtamista. Palvelualan yrityksen laatuohjelman käynnistämiseen on monia tapoja. Ensin täytyy määrittää avainhenkilöt, jotka vastaavat laatuohjelman käynnistämisestä ja siihen vaadittavien resurssien organisoimisesta. Avainhenkilöiden tietämys laadusta ja sen kehittämisestä laatuohjelman kautta, tulee olla tarvittavalla tasolla. Tarvittavan tason saavuttamiseksi yritys voi käyttää organisaation

ulkopuolista apua laatuohjelman käynnistämistä ja rakentamista varten. (Rosander 1989: 24.)

Laatuohjelmat ovat siis konkreettisia laadun kehittämiseen tarkoitettuja työkaluja. Laatuohjelman läpi viennistä yrityksen organisaatiokulttuuriin sekä toimintatapoihin vastaa yleensä erillinen laaturyhmä, jonka tavoitteena on luoda yritykseen systemaattinen laadun kehittämiseen tähtäävä toimintatapa. Laaturyhmä asettaa yleensä erilaisia teemoja, jotka voivat liittyä esimerkiksi laatujärjestelmän sertifiointiin, asiakastyytyväisyyden parantamiseen, tai laatujärjestelmän dokumentointiin. Laatuohjelman tavoitteena ja apuna voidaan käyttää erilaisia siihen kehitettyjä yleisiä referenssejä, ja laadun kehittämisen avuksi luotuja työkaluja, kuten laatupalkintoja tai laatusertifikaatteja. Kyseiset referenssit antavat laadun kehittämiselle suunnan ja luovat rungon kehittämisprojektille, sekä toimivat tavoitteina joihin systemaattisella kehitystyöllä pyritään. (Järvelin & al 1992: 126-129.)

### 5.2.1 Laatupalkinnot laadun kehittämisen perustana

Useita erilaisia kansainvälisiä ja maiden sisäisiä laatupalkintoja on luotu, jotta yrityksiä ja organisaatioita voitaisiin kannustaa tekemään työtä laadun kehittämiseksi, ja paremman laadun saavuttamiseksi. Laatupalkintojen päätarkoituksena on kannustaa yrityksiä menestyvään liiketoimintaan oman organisaation toiminnan itsearvioinnin kautta. Tunnettuja laatupalkintoja ovat esimerkiksi Japanilainen "Deming prize" sekä Amerikkalainen "Malcom Bridge National Quality Award". Kyseiset laatupalkinnot ovat vaikuttaneet paljon Japanin sekä Yhdysvaltojen laatuun panostamiseen, ja siinä menestymiseen. Näiden lisäksi on olemassa myös esimerkiksi "European Quality Award" sekä Suomen laatupalkinto. (Bergman & Klefsjö 1994: 371.)

Deming Prize -laatupalkinto on ollut jo pitkään käytössä Japanissa, ja sitä hakevien yritysten toimintaa arvioidaan W. Edward Deming:n vuonna 1951 kehittämän laatufilosofian perusteella. Deming laatupalkintoja on erilaisia yrityksen toiminnasta riippuen. Deming palkinnolla on ollut suuri merkitys laadun kehityksessä Japanissa. Malcom Baldrige National Quality Award laatupalkinto on taas kehitetty ja perustettu vuonna 1987 USA:ssa, ja sitä



voidaan pitää länsimaisten laatupalkintojen esikuvana. Laatupalkinto on saanut nimensä USA:n edesmenneen kauppaministerin mukaan, ja sen perimmäisenä tavoitteena on lisätä laatutietoisuutta Amerikkalaisten yritysten keskuudessa. Laatupalkinnon sääntöihin kuuluu myös, että yritykset, jotka saavuttavat kyseisen palkinnon, pitäisi erilaisin keinoin jakaa ja julkaista tietoa toimivista laatustrategioistaan. (Bergman & Klefsjö 1994: 372-374.)

Laatupalkinnot ovat herättäneet suurta mielenkiintoa, koska ne antavat yrityksille mahdollisuuden arvioida toimintaansa, sekä osoittaa korkean tason toiminnoissaan. Jokaisella organisaatiolla on omia parempaan laatuun tähtääviä toimenpiteitä, ja laatupalkinnoille asetettujen kriteerien perusteella mikä yritys tahansa voi arvioida omien toimintojensa tasoa. Laatupalkintojen kriteerien avulla yritys pystyy myös seuraamaan laadun kehittymistä omassa organisaatiossa, sekä vertailemaan omien toimintojen laadukkuutta muiden silmissä. Laatupalkinnot toimivat hyvänä runkona yrityksissä käynnistettävälle laatuohjelmille. (Järvelin & al 1992: 22.)

### 5.2.2 Laatusertifikaatit laadun kehittämisen tavoitteena

Erilaiset laatusertifikaatit toimivat myös tavoitteina, joihin pyritään systemaattisella laadun kehittämällä. Tunnetuimpia laatusertifikaatteja ovat ISO-9000 –standardit, jotka ovat globaalisti hyväksytyjä referenssejä sen saavuttaneille yrityksille. ISO-9000 standardit antavat tietynlaisen suuntaviivan laatujärjestelmän ja laadun kehittämiseksi. Aiemmin kyseiset standardit eivät soveltuneet palvelualan yrityksille, mutta nykyään niitä on kehitetty yleispäteviksi, sekä jokaiseen toimialaan sopiviksi. (Järvelin & al 1992: 20-21.)

ISO-9000 standardeissa yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteet, joita ovat:

1. Laadunohjauksen alue, jossa tavoitteena on asiakkaan tarpeet tyydyttävän laadun ylläpitäminen organisaatiossa.
2. Sisäinen laadunvarmistaminen, jossa organisaation oma johto on vakuutettava siitä, että tavoiteltu laatu saavutetaan ja taso pystytään pitämään yllä.

3. Asiakkaan vakuuttaminen siitä, että asetettu laatuvaatimus saavutetaan toimitetussa ja suoritetussa palvelussa.
4. Laadun jatkuva parantaminen sekä kehittäminen. (Järvelin & al 1992: 20-21.)

ISO-9000 –standardin mukaiset laatu järjestelmät sisältävät laatujohtamiseen toteuttamista varten tarvittavat asiat joita ovat esimerkiksi organisaation rakenne, vastuut, menettelytavat ja resurssit. Kyseisen laadun kehittämiseen tarkoitetun standardin huonona puolena voidaan pitää sitä, että se ohjaa laatu toimintaa liikaa sertifiointiin ja dokumentointiin. ISO-9000 standardit ovat kuitenkin yhtenäistäneet laatu alan käsitteistöä maailmanlaajuisesti. (Järvelin & al 1992: 20-21.)

### 5.3 Demingin 14 kohtaa laadun kehittämiseen

W. Edwards Deming on yleisesti korkeasti arvostettu ja ansioitunut Japanilaisen laatu vallankumouksen alulle panija. Demingin näkemyksen mukaan yrityksen johto on vastuussa 85 prosenttisesti kaikista laatu ongelmista, ja siksi laatu ongelmia aiheuttavien systeemien sekä prosessien muuttaminen edellyttää johtamista. Yrityksen johdon täytyy uudelleen kohdistaa huomionsa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja laadun jatkuvaan parantamiseen, jotta se voi pysyä kilpailun edellä. Tähän tarkoitukseen Deming kehitti 14 kohdan laadun kehittämiseen tarkoitetun ohjelman. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 1994: 193-195.)

Demingin 14 kohtaa laadun kehittämiseen:

1. Luo pysyvä tarkoitus ja pitkän ajan tavoite palvelun laadun kehittämiseksi.
  - Yrityksen johdon on oltava kiinnostunut tulevaisuuden rakentamisesta, eikä pelkästään keskittyä seuraavaan vuosineljännekseen. Yrityksen jokaiselta liiketoiminta-alueelta on odotettava innovaatioita.
2. Omaksu uusi filosofia, jolla varmistetaan parempi laatu.
  - Kieltäydy hyväksymästä yleisesti tavanomaista huono tasoista työskentelyä ja palvelu alttiutta, sekä viivästyksiä.

3. Älä luota laatutarkastuksiin, vaan kehitä sitä systemaattisesti.

- Palveluyrityksien pitäisi työskennellä tiiviissä yhteistyössä toimittajiensa kanssa, jotta he voivat toimittaa laadultaan riittäviä tuotteita. Tämä toimenpide vähentää, tai jopa vapauttaa palveluyrityksen tarpeen kalliista toimenpiteestä, jossa tarkastetaan tuotteet niiden saapuessa.

4. Älä valitse toimittajia pelkästään hinnan perusteella, vaan ota huomioon myös laatu.

- Palveluyrityksen ostoista vastaavien työntekijöiden ja osaston on opittava, että laatu on tärkeämpää kuin alhainen hinta. Laadun tärkeys korostuu, koska säästämällä kustannuksia ostamalla halvalla saattaa helposti laskea laadun tasoa, nostaa kustannuksia, sekä johtaa asiakkaiden menetyksiin ja turvallisuuden riskeeraamiseen.

5. Pyri parantamaan jatkuvasti palvelun tuottamiseen tarvittavaa järjestelmää sekä prosesseja.

- Ennen kuin palvelualan yrityksessä voidaan tehdä laadullisia parannuksia on välttämätöntä paikantaa paikat, ongelmat, tilanteet, toimenpiteet, projektit, menettelytavat, joissa kehittämistoimenpiteet ovat tarpeellisia. Työntekijät voivat korjata yksittäiset ja erityiset laatua heikentävät asiat, kun taas johdon täytyy puuttua kroonisiin huonon laadun aiheuttajiin ja virheisiin järjestelmässä.

6. Aloita modernit koulutus- ja perehdyttämistavat.

- Koulutus on välttämätöntä työntekijöiden perehdyttämisessä yrityksen laatupolitiikkaan ja -käytäntöihin. Työntekijät täytyy perehdyttää yrityksen toimintatapoihin ja siihen, että mikä on hyväksyttävää laatua, ja mikä ei vastaa asetettuja laatukriteerejä.

7. Johtamiskäytäntöjen kehittäminen työntekijöiden työn helpottamiseksi

- Kohdista fokus johtamistapoihin, joilla työntekijöitä voidaan auttaa tekemään laadullisesti parempaa työtä. Tarjoa työkalut ja tekniikat, joilla voidaan edistää yksilön ammattitilpeyttä.

8. Poista pelko ja epävarmuus.

- Poista pelko ja rohkaise työntekijöitä osallistumaan laatutyöhön, sekä kommunikoidaan ongelmista ideoista.

9. Kehitä yrityksen sisäistä yhteistyötä

- Rohkaise laadun kehitykseen tiimityöskentelyn avulla.

10. Älä aseta lukuihin perustuvia tavoitteita.

- Lukuihin perustuvat tavoitteet ja iskulauseet eivät ole hyödyllisiä palveluyrityksen laadun kehittämisprosessissa, koska ne eivät ole yksittäisen työntekijän saavutettavissa.

11. Poista työskentelylle asetetut standardit.

- Työskentelylle asetut tiukat laatustandardit eivät motivoi työntekijöitä kohti laadun kehittämistä. Tavoitteiden tulisi olla ymmärrettäviä ja työntekijöiden saavutettavissa.

12. Poista työntekijöiden arvostusta haittaavat esteet.

- Työntekijät tarvitsevat palautetta työnteon laadusta. Työntekijän tulisi saada arvostusta laadukkaasta työskentelystä, jotta voidaan pyrkiä kohti ammattiylpeyttä.

13. Kehittämis- ja koulutusohjelmien aloittaminen

- Koko henkilökunta tarvitsee jatkuvaa koulutusta, jotta jatkuvaa laadun kehittämisprosessia voidaan pitää yllä.

14. Johdon sitoutuminen laadun kehitykseen

- Yrityksen ylimmän johdon on sitouduttava ja työskenneltävä jatkuvasti sen eteen, että edellä esitetyt kohdat toteutuvat, jotta laadun kehittämisprosessi olisi jatkuvaa. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 1994: 273-278; Rosander 1989: 219-220.)

Demingin 14 kohtaa toimii laatutyökaluna yrityksen ylimmälle johdolle, jonka avulla yritys voi kehittää laatua, sekä parantaa tuottavuutta ja kilpailuasemaa markkinoilla. Kyseinen työkalu ja suunnitelma eroaa muista vastaavista joilla on sama päämäärä siinä, että Demingin suunnitelma pohjautuu Shewhartin tilastolliseen laadun valvontaan. Laatutyökalu perustuu analysoituihin

havaintoihin käytännön yritystoiminnassa, eikä niinkään akateemisiin teorioihin ja tutkimuksiin. Haasteena on kuten muissakin laatutyökaluissa niiden implementointi käytännön toimintaan, riippumatta yrityksen toimialasta. Yrityksen organisaation jokaisen tason on osallistuttava päivittäiseen laadun kehittämiseen, jotta siitä saadut hyödyt ovat konkreettisia. (Rosander 1989: 219.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Tutkimuksen empiirinen osuus käsittelee laatua ja sen kehittämistä kohdeyrityksessä asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla. Tutkimuksen kohdeyritys on minulle tuttu, koska olen työskennellyt kyseisessä organisaatiossa jo useamman vuoden ajan, näin ollen toimeksiantajan valinta oli kohdallani helppoa. Tehtävänä oli tutkia Jukupark Oy:n Turun toimipisteen laatua asiakastyytyväisyyden avulla. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään mitkä ovat kyseisen yrityksen kriittisiä tekijöitä laadussa, ja mitä asioita on kehitettävä, jotta laatua voidaan parantaa. Pyrin tuomaan esille selkeästi kriittiset tekijät kohdeyrityksen laadussa, sekä laadun kehittämiseen näkökulmia tutkimustuloksista selvinneiden asioiden avulla.

### 6.1 Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely – Jukupark Oy

Jukupark Oy on vuonna 2008 perustettu yritys, joka tuottaa matkailualan palveluita asiakkailleen. Jukupark Oy vastaa vesipuisto JukuParkin liiketoiminnasta Kalajoella sekä Turussa. Kalajoen toimipiste on toiminut vuodesta 2008, ja Turun toimipiste avautui kesällä 2010. (Jukupark 2012.)

Vesipuiston kohderyhmänä ovat perheet ja nuoriso, sekä lähialueella olevat lomailijat ja asukkaat. Kesän aikana Kalajoella on henkilökuntaa noin 55 henkilöä, ja Turussa noin 65 henkilöä. Asiakkaita oli Kalajoella viime kesänä noin 55 000, ja Turussa noin 50 000 asiakasta. (Jukupark 2012.)

Jukupark Oy:n toiminta-ajatuksena on tuottaa voittoa, sekä kehittää asiakaslähtöisesti ja suunnitelmallisesti vesipuiston palveluita. Tavoitteena on markkinoida kohteita mahdollisimman tehokkaasti yhteistyössä alueen muiden matkailuyrittäjien kanssa, sekä kehittää kohteiden vetovoimaa systemaattisesti. Jukupark Oy:n liikevaihto oli vuonna 2010 noin 2,3 miljoonaa euroa. (Jukupark 2012.)

Laatujohtamisella on iso merkitys sesonkiluontoisessa palvelualan yrityksessä. Laadun mittaaminen ja kehittäminen pitää olla suuressa roolissa Jukupark Oy:n liiketoiminnassa, koska kyseisen yritystoiminnan menestyvyys on riippuvainen laadusta. Asiakaspalvelun ja palvelutuotteen yleistä laatua pyritään mittaamaan ja kehittämään jatkuvasti Jukupark Oy:ssä asiakastyytyväisyyden maksimoimiseksi. (Jukupark 2012.)

## 6.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena asiakastyytyväisyystutkimuksena. Tutkimusaineistona on käytetty asiakastyytyväisyyskyselyitä, jotka on teetetty yrityksen kolmen ensimmäisen aukiolo kesän aikana vuosina 2010, 2011 ja 2012. Asiakastyytyväisyyskyselyjen kohderyhmänä ovat olleet Jukupark Turku vesipuiston kaikki asiakkaat, joita on ollut noin 50 000 henkilöä kesässä. Kyselyt on suoritettu perinteisellä tavalla täytettävällä paperilomakkeella, joita on jaettu asiakkaille, sekä niitä on ollut myös saatavilla eri asiakaspalvelupisteissä puiston alueella. Alkuperäisen asiakastyytyväisyyslomakkeen olen laatinut kesäksi 2010, kun vesipuisto avattiin. Lomaketta on täydennetty ja tarkennettu sen jälkeen avoimilla kysymyksillä kuluneiden 3 vuoden aikana, jotta se palvelisi entistä paremmin asiakastyytyväisyyden mittaamista ja laadun kehittämistä eri osa-alueilla.

Kyselyissä vastaajat arvioivat tyytyväisyyttään eri osa-alueilla asteikolla 1-5, jossa arvosana 5 tarkoittaa erittäin tyytyväistä, ja arvosana 1 taas erittäin tyytymätöntä. Asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden mielipidettä ja arviota palvelun laadullisista seikoista. Kyselyssä pyrittiin selvittämään asiakkaan mielipidettä muun muassa palveluasenteesta, siisteydestä, viihtyvyydestä, valikoimasta, ravintolapalveluista, perheystävällisyydestä ja kokonaisuudesta. Lisäksi kyselyissä käytettiin myös tarkentavia avoimia kysymyksiä, joihin asiakkaat pystyivät sanallisesti tarkentamaan palvelun epäkohtia sekä positiivisia seikkoja.

Asiakastyytyväisyyskyselyistä koottua tietoa tutkin käyttämällä hyväksi Balanced Critical Factor Index (BCFI) -metodia ja työkalua. Kyseisen metodin

avulla pyrin selvittämään laatu näkökulmasta katsoen yrityksen kriittisimmät kehityskohteet. BCFI-metodin tuloksien avulla pyrin analysoimaan laatua ja sen kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä.

### 6.3 Tutkimusmetodi Balanced Critical Factor Index –työkalun esittely

Tässä kappaleessa esittelen asiakastyytyväisyyskyselyn ja tutkimuksen analysointiin käytetyt työkalut ja metodit. Tutkimuksen aineisto ja data on kerätty vuosina 2010 - 2012 käyneiden asiakkaiden täyttämistä asiakastyytyväisyyslomakkeista. Aineiston ja tiedon analysoimisen avuksi on tutkimuksessa käytetty Josu Takalan vuonna 2010 kehittämää Balanced Critical Factor Index (BCFI) -metodia ja työkalua, jonka avulla voidaan tutkia yrityksen laadun kriittisiä menestystekijöitä. (Nadler & Takala 2010.)

Kyseinen BCFI-metodi on jatkokehitetty alunperin vuonna 2003 esitellystä Josu Takalan ja Markku Rautiaisen monivalintapäätöksentekomallista, sekä siitä vuonna 2007 edelleen kehitetystä Josu Takalan ja Juha-Matti Rannan esittämästä Critical Factor Index –työkalusta. Balanced Critical Factor Index on yrityksen johtamiseen ja strategisten päätösten tukemiseen tarkoitettu työkalu, joka perustuu asiakkaiden odotuksiin ja kokemuksiin. (Nadler & Takala 2010.)

Balanced Critical Factor Index (BCFI) on kehitetty tarjoamaan kokonaisvaltaisen näkökulman yrityksen toimintaprosessien nykyisestä suorituskyvystä. Yrityksen on tehtävä päivittäin monia strategisia päätöksiä, jonka vuoksi organisaation johdolla on oltava vahva näkemys ja yleiskuva yrityksen sen hetkisestä tilanteesta, sekä tulevaisuuden toiminnan kehittämisen mahdollisuuksista. Nykyään lisääntyvässä määrin yrityksen johto käyttää hyväksi päätöksen tekoa tukevia työkaluja, jotta oikeita asioita voidaan kehittää oikeaan suuntaan. (Nadler & Takala 2010.)

Kyselylomakkeen käyttö on yksi tehokkain tapa kerätä tarvittava tieto ja data, jota tarvitaan BCFI-metodin käyttöön. Kyselylomakkeen laatimiseen ei ole standardia tapaa, vaan se on laadittava tapauskohtaisesti. Tyypillisesti BCFI -metodi koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään



kartoittamaan organisaation eri prosessit, ja saamaan yleiskuva kokonaisuudesta. Toisessa vaiheessa valitaan kyselyyn relevantit attribuutit, joihin kyselyyn vastaajia pyydetään arvioimaan esimerkiksi arvoasteikolla 1-5, jossa arvosana 5 tarkoittaa erinomaista. Lisäksi vastaajia pyydetään arvioimaan kunkin attribuutin kehityksen suuntaa vaihtoehtoisilla huonompi, sama ja parempi. Kolmannessa vaiheessa otetaan käyttöön BCFI-metodia varten kehitetyt kaavat, joissa käytetään hyväksi vastaajien antamia arvioita eri attribuuteista. Tämän jälkeen BCFI-metodi kertoo mitkä ovat kyseisen työkalun laskelmien perusteella kriittisimmät tekijät, joihin on hyvä suunnata kehitystyötä ja resursseja tulevaisuudessa. (Nadler & Takala 2010.)

#### 6.4 BCFI-työkalun käyttö ja soveltaminen tutkimusaineistoon

Tutkimuksen toteutuksen aloitin aiemmassa kappaleessa esitettyjen BCFI-metodin vaiheiden mukaisesti. Eli ensimmäisenä vaiheena oli tutkittavan aineiston kerääminen vuonna 2010, 2011 ja 2012 palautetuista asiakastyytyväisyyskyselyistä tutkimuksessa käytettävää Balanced Critical Factor Index -työkalua varten. Asiakastyytyväisyyslomakkeita oli palautunut runsaasti, ja suuren määrän vuoksi valitsin otannaksi 25 kappaletta asiakastyytyväisyyslomakkeita jokaiselta vuodelta. Otanta valittiin satunnaisesti, mutta tarkastamalla kuitenkin, että ne olivat huolellisesti täytetty, ja että niistä löytyi tarvittavat tiedot jokaisesta attribuutista BCFI-työkalun käyttämistä varten.

Kun jokaiselta vuodelta oltiin valittu 25 kappaletta asiakastyytyväisyyslomakkeita tutkimusta varten, kerättiin niistä tarvittava tieto BCFI-työkalua varten alla esitetyn taulukko 1:n mukaiseen lomakkeeseen. Attribuutteina käytettiin 13 asiakastyytyväisyyslomakkeessa kysyttyä arvosanaa erilaisiin palvelun laatua koskeviin asioihin, jotka olivat jaettu neljään eri kategoriaan ja osa-alueeseen. Kategoriat olivat oleskelualueella, laitteet ja toiminnot, ravintolapalvelut ja kokonaisuus. Kyseiset kategoriat sisälsivät tarkentavia osa-alueeseen liittyviä attribuutteja, joihin asiakkaat olivat arvioineet niiden laatua arvosanalla 1-5.

TAULUKKO 1. BCFI-lomake tutkimus aineiston yhteenvetoa varten.

		2011 korotettuna		2012	2012	2010 & 2011 & 2012		
Asiakastyytyväisyys attribuutit		Odotuksen keskiarvo	Odotuksen keskihajonta	Kokemuksen keskiarvo	Kokemuksen keskihajonta	Kehityksen suunta %		
Oleskelualueella	Yleinen siisteys							
	Henk.kunnan palveluasenne							
	Perheystävällisyys							
	Turvallisuus							
Laitteet ja toiminnot	Palveluasenne							
	Laittevalikoima							
Ravintolapalvelut	Palveluasenne							
	Siisteys							
	Viihtyvyys							
	Ruuan laatu							
Kokonaisuus	Valikoima							
	Yleisarvosana kokonaisuus							
		Odotukset vs kokemukset						

Toisena vaiheena kerättiin tiedot BCFI-työkalun taulukkoon. Eli taulukossa 1 esitettyyn lomakkeeseen kerättiin kooste asiakastyytyväisyyslomakkeiden tiedoista. Osassa kohdista jouduttiin soveltamaan saatavilla olevia tietoja, jotta BCFI-työkalua pystyttiin hyödyntämään. Attribuuttikohtaisia odotusarvoa ei ollut saatavilla, joten odotusarvo laskettiin korottamalla vuoden 2011 lomakkeista saatua kokemusarvoa "odotukset vs kokemukset" attribuuttien keskiarvosta lasketulla prosenttiarvolla. Kyseisistä lomakekohtaisista arvoista laskettiin otannalle odotuksen keskiarvo sekä odotuksen keskihajonta.

Kokemusarvot saatiin suoraan kerättyä ja laskettua, sekä niistä koottiin myös attribuuttikohtainen kokemuksen keskiarvo ja kokemuksen keskihajonta vuodelta 2012. Kehityksen suunta kohtaan laskettiin otoksen kokemusarvojen kehitys prosentteina kaikkien 2010, 2011 ja 2012 vuosien aikana.

TAULUKKO 2. BCFI-työkalun indeksien koonti lomake.

Asiakastytyväisyys attribuutit		Odotuksien kh indeksi	Kokemuksien kh indeksi	Suunta indeksi	Gap indeksi	Tärkeys indeksi	Suorituskyky indeksi	BCFI
Oleskelualueella	Yleinen siisteys							
	Henk.kunnan palveluasenne							
	Perheystävällisyys							
	Turvallisuus							
Laitteet ja toiminnot	Palveluasenne							
	Laittevalikoima							
Ravintolapalvelut	Palveluasenne							
	Siisteys							
	Viihtyvyyys							
	Ruuan laatu							
Kokonaisuus	Valikoima							
	Yleisarvosana kokonaisuus							
	Odotukset vs kokemukset							

Kolmantena vaiheena kerättiin tiedot eri indeksejä varten taulukossa 2 esitettyyn koontilomakkeeseen. Indeksien laskemiseen on käytetty Takalan ja Nadlerin (2010) kehittämiä kaavoja. Eri indeksiarvoista saadaan koottua Balanced Critical Factor Index (BCFI) -arvo, joka ilmaisee tässä tapauksessa ja tutkimuksessa kriittisimmät kehitys kohteet palvelun laadun kannalta. Eli lopulliset tutkimustulokset saadaan laskemalla taulukossa 2 esitetyt indeksit jokaiselle attribuutille. Kyseiset arvot saadaan laskettua käyttämällä alla olevia seitsemää BCFI-metodin mukaista laskentakaavaa. Jakajana laskentakaavoissa on 5, joka määräytyy arvosteluskaalan suuruudesta, lukuun ottamatta kehityksensuuntaindeksiä.

1. Odotuksien keskihajonta indeksi ottaa huomioon keskihajonnan, mutta indeksi-kaava vähentää keskihajonnan vaikutusta lopulliseen tulokseen. Sekä vastaavasti lisää keskiarvon vaikutusta tuloksiin. (Nadler & Takala 2010.)

$$\text{Odotuksien keskihajonta indeksi} = \left( \frac{\text{Odotuksien keskihajonta}}{5} \right) + 1 \quad (1)$$

2. Kokemuksien keskihajonta indeksi ottaa huomioon keskihajonnan, mutta indeksi-kaava vähentää keskihajonnan vaikutusta lopullisessa tuloksessa. Sekä vastaavasti lisää kokemuksien keskiarvon vaikutusta tuloksiin. (Nadler & Takala 2010.)

$$\text{Kokemuksien keskihajonta indeksi} = \left( \frac{\text{Kokemuksien keskihajonta}}{5} \right) + 1 \quad (2)$$

3. Suuntaindeksi kertoo kehityksen suunnan case-yrityksen palvelussa kolmen vuoden aikana. Pienempi luku ilmaisee, että kyseinen attribuutti on kehittynyt

eniten. Eli alle 1 arvon saaneen attribuutin toiminta on kehittynyt parempaan suuntaan, kun taas yli 1 saaneen attribuutin toiminta on mennyt huonommaksi. (Nadler & Takala 2010.)

$$\text{Suuntaindeksi} = \left| \frac{\frac{\text{Kehityksen suunta parempi \%} - \text{Kehityksen suunta huonompi \%}}{100} - 1 \right| \quad (3)$$

4. Gap-indeksi osoittaa kokemusten ja odotuksien välisen eron. Arvon ollessa alle 1, kokemusten ja odotuksien välillä ei ole eroa. Alle 1 saaneen attribuutin kuilu-indeksi arvo kertoo taas, että kokemukset ovat ylittäneet odotukset. Yli 1 arvon saanut attribuuttia kohtaan odotukset ovat olleet korkeammat, kuin koettu laatu. (Nadler & Takala 2010.)

$$\text{Gap-indeksi} = \left| \frac{(\text{Kokemusten keskiarvo} - \text{Odotuksien keskiarvo})}{5} - 1 \right| \quad (4)$$

5. Tärkeysindeksi kertoo attribuutin tärkeyden BCFI-työkalussa. Tärkeysjärjestys muodostuu asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden asiakkaiden odotuksien perusteella eri attribuutteja kohtaan (Nadler & Takala 2010.)

$$\text{Tärkeysindeksi} = \frac{\text{Odotuksien keskiarvo}}{5} \quad (5)$$

6. Suorituskykyindeksi kuvaa sitä, että miten eri attribuutit on koettu vastaajien kesken, ja mikä attribuutti on asiakkaiden kokemusten perusteella suoriutunut parhaiten laatu näkökulmasta katsoen. (Nadler & Takala 2010.)

$$\text{Suorituskykyindeksi} = \frac{\text{Kokemusten keskiarvo}}{5} \quad (6)$$

7. BCFI eli Balanced Critical Factor Index antaa tutkimuksen lopulliset tulokset, ja osoittaa tekijät jotka ovat laadun kannalta kriittisimmät case-yrityksessä. Kaikki alle 1 BCFI-arvon saaneet attribuutit, voidaan katsoa kriittisiksi tekijöiksi. Eli mitä pienempi ja lähempänä 0 attribuutin BCFI-arvo on, sitä kriittisemmäksi se luetaan palvelun laadun kehittämisen kannalta. (Nadler & Takala 2010.)

$$\text{BCFI} = \frac{\text{Odotuksien kh indeksi} * \text{Kokemuksien kh indeksi} * \text{Suorituskyky indeksi}}{\text{Tärkeys indeksi} * \text{Gap indeksi} * \text{Kehityksen suunta ideksi}} \quad (7)$$

## 6.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validius ilmaisee sen pätevyyttä, ja sitä miten hyvin tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä ominaisuutta mitä on tarkoituskin mitata. Toisinsanoen validius tarkoittaa, että mittaako tutkimus sitä mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä silloin, kun tutkimuksen kysymykset ja kohderyhmä ovat oikeanlaiset, sekä vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavoin kuin tutkija. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille kriittiset tekijät kohdeyrityksen laadussa. Tutkimustuloksien avulla saatiin selville kriittiset sekä kehitettävät asiat palvelun laadussa. Tutkimuksen avulla kartoitettiin yrityksen tarjoaman laadun kehittymistä, ja sitä kautta valitun tutkimusmetodin avulla pystyttiin selvittämään, mitkä ovat kriittisimmät tekijät laadussa. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen ja tutkimustuloksien luotettavuutta. Toisin sanoen kuinka hyvin samankaltaiset tutkimustulokset saavutetaan, ja onko tulokset toistettavissa. Eli tutkimus on luotettava ja reliaabeli, jos tutkimustuloksien osalta päädytään samankaltaisiin tuloksiin toistuvasti. Tämän tutkimuksen reliabeliuutta on pyritty lisäämään tekemällä vertailua pääasiallisen BCFI-tutkimusmetodin, ja vaihtoehtoisen CFI-tutkimusmetodin välillä. Mielestäni aineiston määrä oli riittävä tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi, ja onnistuin mielestäni vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin tutkimustulosten avulla. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000: 213-214.)

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi kvantitatiivisena tutkimuksena toteutettua empiirisen osion tuloksia. Eli tutkimuksessa case-yrityksenä toimivan Jukupark Turku vesipuiston asiakastyytyväisyyskyselyistä koottua yhteenvetoa, ja Balanced Critical Factor Index –metodia käyttäen saatuja tutkimustuloksia. Joidenkin tulosten osalta on myös esitetty alustavaa analysointia.

### 7.1 Balanced Critical Factor Index –metodia käyttäen saadut tulokset

Asiakastyytyväisyyskyselyistä saadut tiedot koottiin yhteen, ja niistä tehtiin taulukossa 3 esitetty yhteenveto. Jokaisesta attribuutista laskettiin otannan odotuksille ja kokemuksille keskiarvot ja keskihajonnat, sekä laadun kehityksen suuntaa eri attribuuttien kohdalla arvioitiin prosentuaalisesti. Kehityksen suuntaa varten tiedot kerättiin kolmen kyselyvuoden aikana tapahtuneesta muutoksesta. Nämä taulukossa 3 esitetyt yhteenveto tiedot asiakastyytyväisyyslomakkeista toimivat pohjana varsinaiselle Balanced Critical Factor Index -työkalulle.

**TAULUKKO 3.** BCFI-lomake tutkimuksen otannan yhteenvedosta.

	Asiakastyytyväisyys attribuutit	2011 korotettuna		2012		2010 & 2011 & 2012		
		Odotuksen keskiarvo	Odotuksen keskihajonta	Kokemuksen keskiarvo	Kokemuksen keskihajonta	Kehityksen suunta %		
Oleskelualueella	Yleinen siisteys	4,48	0,59	4,48	0,59	0,00	72,00	18,00
	Henk.kunnan palveluasenne	4,57	0,60	4,40	0,71	0,00	88,00	12,00
	Perheystävällisyys	4,52	0,60	4,44	0,65	0,00	72,00	28,00
	Turvallisuus	4,40	0,71	4,28	0,98	4,00	56,00	40,00
Laitteet ja toiminnot	Palveluasenne	4,48	0,59	4,40	0,76	0,00	72,00	18,00
	Laittevalikoima	4,20	0,76	4,24	0,93	0,00	56,00	44,00
Ravintolapalvelut	Palveluasenne	4,28	0,89	4,40	0,76	0,00	56,00	44,00
	Siisteys	4,28	0,79	4,20	0,96	0,00	68,00	32,00
	Viihtyvyyys	4,12	0,65	4,20	0,91	8,00	60,00	32,00
	Ruuan laatu	3,96	0,82	4,20	0,96	0,00	56,00	44,00
	Valikoima	3,96	0,82	4,00	1,19	4,00	52,00	44,00
Kokonaisuus	Yleisarvosana kokonaisuus	4,12	0,49	4,30	0,78	0,00	56,00	44,00
	Odotukset vs kokemukset	4,12	0,78	4,32	0,81	0,00	40,00	60,00

### 7.1.1 Odotuksien keskiarvojen ja keskihajonnan analysointi

Tutkimustuloksien analysointi on hyvä aloittaa ensimmäisenä kohtana taulukossa 3 esiintyvistä odotuksen keskiarvosta. Odotuksen keskiarvolla eri attribuuteissa pyritään mittaamaan ja ilmaisemaan tutkimustuloksissa ne asiat, jotka asiakkaat luokittelevat tärkeiksi ja merkittäviksi tekijöiksi asiakastyytyväisyyden, sekä laadun kannalta.

Tuloksien mukaan korkeimman odotuksen keskiarvon sai attribuutti henkilökunnan palveluasenne, joka oli kategoriassa oleskelualueella. Tulos ei ole yllättävä, koska kyseessä on palvelualan yritys, jossa palvelualltius ja yleinen ”palvelunhenki”, eli toiminnalliset laatuominaisuudet antavat lähtökohdan sille miten palvelukokonaisuus koetaan. Henkilökunnan palveluasenne on myös yksi asiakaskeskeisen laadun tukipilareista, jolloin asiakkaan rooli nähdään erittäin tärkeänä, ja jossa hyvin koulutettu sekä osaava työvoima toimii perustana onnistuneelle palvelutapahtumalle (Soin 1998: 11-13).

Perheystävällisyys ja yleinen siisteys attribuutit ovat tuloksien mukaan myös tärkeitä asioita, joihin asiakkailla on odotukset korkealla. Kovin suurta eroa ei ole odotuksien kohdalta kolmen suurimman arvon saaneiden attribuuttien välillä. Huomioitavaa on, että kaikki kolme korkeinta odotusarvoa saaneet attribuuttia sijoittuivat oleskelu alueella kategoriaan. Oleskelualueella kategorian attribuutit olivat asiakastyytyväisyyskyselyssä asioita, jotka määrittävät palvelukokonaisuudelle yleisen ilmapiirin.

Yleinen siisteys on itsestään selvyyys, jos ajatellaan mitä tahansa palvelua, jotta palvelutapahtuma voidaan kokea miellyttäväksi. Perheystävällisyys attribuutin tärkeydestä odotuksien kannalta voidaan taas todeta johtuvan siitä, että Jukupark Turku vesipuiston pääkohderyhmänä ovat perheet ja lapset. Näin ollen suuret odotukset kohdistuvat siihen, että pystytäänkö täyttämään eri ikäisten perheenjäsenten palvelulle asettamat odotukset, koska eri ikäryhmät tarvitsevat ja odottavat vesipuiston kaltaisessa palvelussa erilaisia asioita. Nämä perheystävällisyyteen vaikuttavat asiat voidaan Christian Grönroosin palvelujen laatumallin (2007: 77.) mukaan sijoittaa teknilliseen laatuolottuvuuteen. Hyvään teknilliseen laatuun Grönroosin mukaan vaikuttaa

palvelun tilojen ja laitteiden taso sekä niiden määrä, ja myös osaksi niissä palvelevan henkilökunnan ammattitaito.

Pienimmän odotuksen keskiarvon saaneet attribuutit sijoittuivat ravintolapalvelut kategoriaan. Kyseiset attribuutit olivat ruuan laatu, ruuan valikoima, sekä viihtyvyys ravintolapalveluissa. Tämän voidaan arvioida johtuvan siitä, että ravintolapalvelut koetaan vain pienemmän roolin saavana osapalveluna kokonaisuudesta. Vesipuiston alueella tarjottavat ravintolapalvelut ovat tutkimuksesta saatujen tuloksien mukaan tekijöitä, jotka täydentävät palvelukokonaisuutta. Ravintolapalveluita ei koeta yhtä merkittävinä asioina kokonaisuutta ajatellen, eikä niille luoda suuria odotuksia.

Osapalveluiden laatua on kuitenkin pystyttävä kontrolloimaan, sekä ne on pystyttävä pitämään samalla tasolla muiden laatutekijöiden kanssa, jotta palvelukokonaisuuden yleinen taso ei kärsi. Virhe tai heikompi laadun taso osapalveluissa, voi vaikuttaa palvelukokemuksen kokonaisuuteen ratkaisevasti. Näin ollen heikentää huomattavasti koko muun toiminnan laatua asiakkaan mielestä, vaikka muut yrityksen tarjoamat palvelutapahtumat olisivatkin tyydyttäneet odotukset. (Malka 1987: 87-88.)

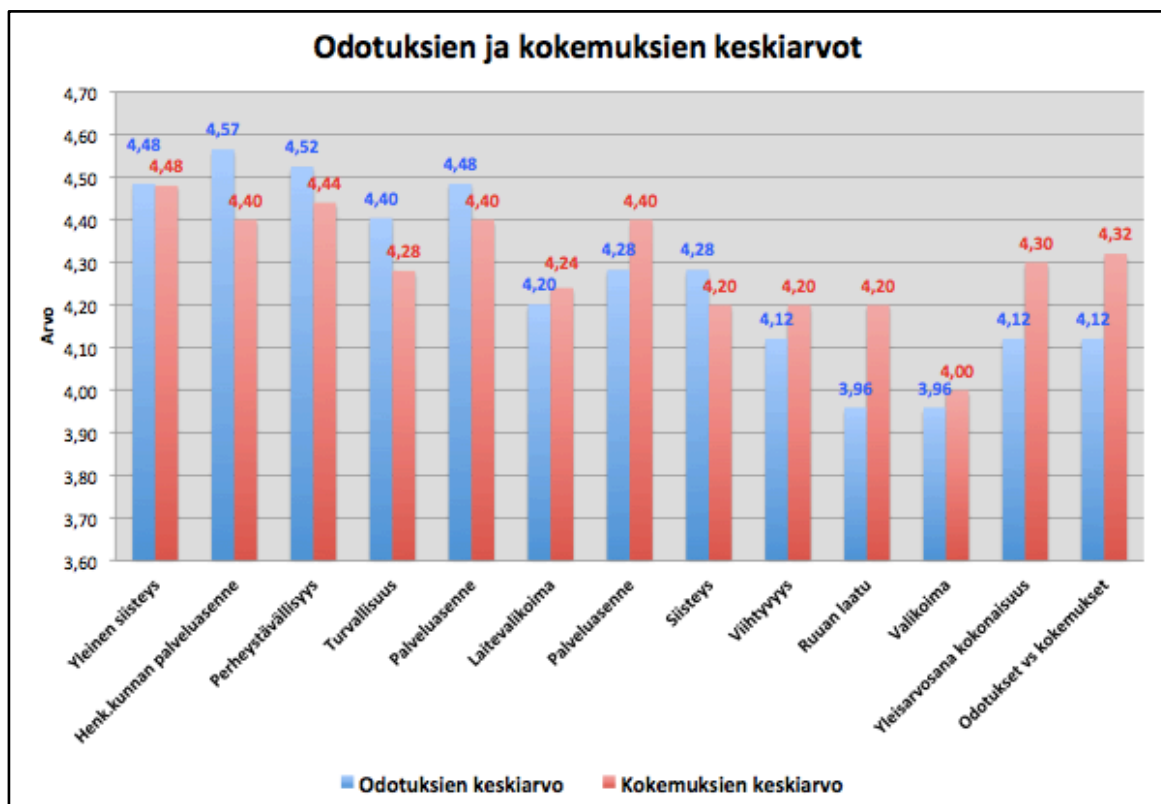
Seuravana kohtana taulukossa 3 on laskettu odotuksien keskihajonnat eri attribuuteille. Keskihajonta-arvolla pyritään esittämään, kuinka lähelle toisiaan tietyille attribuutille annetut havaintoarvot ovat ryhmittyneet. Eli mitä pienempi keskihajonta-arvo, sitä lähempänä attribuutille annetut arvosanat ovat olleet toisiaan. Keskihajonnan ollessa suurempi attribuutille annetut arvosanat ovat vaihdelleet enemmän, ja asiakastyytyväisyyskyselyn vastaajat eivät ole olleet samaa mieltä attribuutin laadun tasosta. (Tilastoapu 2013.)

Odotuksien keskihajonnan kolme suurinta arvoa saivat ravintolapalvelut kategoriassa olevat palveluasenne, ruuan laatu ja ruuan valikoima. Tulokset tarkoittavat sitä, että osapalveluna pidettävän ravintolatoiminnan laadulliset odotukset ovat vaihdelleet jonkun verran. Osa asiakkaista odottaa laadukasta palvelua jokaiselta osa-alueelta, kun taas osa mieltää ravintolapalvelut toissijaiseksi palvelukokonaisuutta tarkasteltaessa.



### 7.1.2 Kokemuksien keskiarvojen ja keskihajonnan analysointi

Seuraavina kohtina taulukossa 3 on esitetty asiakkaiden arviot koetusta palvelun laadusta case-yrityksessä. Tauloukossa on myös esitetty kehityksen suuntaa attribuuttikohtaisesti tutkimuksessa käytetyn kolmen kyselyvuoden aikana. Alla olevassa kuviossa 7 on vertailu odotuksien ja kokemuksien keskiarvoista graafisesti.



KUVIO 7. Odotuksien ja kokemuksien keskiarvojen vertailu

Kuviossa 7 on esitetty attribuuttikohtaisesti kokemuksien keskiarvo punaisena pylväsdiagrammina, sekä vertailtavana kohteena on odotuksien keskiarvo sinisenä pylväsdiagrammina. Asiakkaiden odotuksien ja kokemuksien välistä eroa on hyvä vertailla samalla, kun analysoidaan attribuuttikohtaisia kokemuservoja, jotta saadaan parempi kuva laatu kokonaisuudesta palvelussa.

Christian Grönroos (Grönroos 2007: 76-77) on esittänyt palvelun koetun kokonaislaadunmallin, jossa otetaan huomioon koetun laadun monimutkaisuus. Koettu laatu koostuu teknillisestä ja toiminnallisesta laadusta, jota tarkastellaan asiakkaan aiemmin saaman yrityskuvan ja imagon kautta. Odotettu laatu koostuu Grönroosin mukaan taas asiakkaan tarpeista, yrityksen markkinoinnista, ”puskaradion” kautta kuulluista asioista, sekä imagosta. Nämä koetun ja odotetun laadun kokonaisuudet taas muodostavat yhdessä niin sanotun koetun kokonaislaadun. Kyseinen Grönroosin laatumalli pyrkii osoittamaan, että asiakkaan odotuksilla on iso vaikutus asiakkaan lopulliseen arvioon koetun laadun tasosta. Näin ollen odotuksien vertaaminen on syytä ottaa huomioon, kun asiakkaan antamia arvosanoja koetusta palvelun laadun tasosta analysoidaan.

Palvelun laadun kokemuksien keskiarvojen kohdalla ei ilmennyt niin suuria eroja attribuuttikohtaisesti. Korkeimman kokemuksien keskiarvon sai oleskelualueella kategorian yleinen siisteys. Myös odotukset kyseistä attribuuttia kohtaan olivat tutkimuksen mukaan korkealla, mutta koettu laadun taso kohtasi odotukset saaden saman keskiarvon (4,48) arvosteluskaalan ollessa 1-5. Vesipuisto on uusi, joten alueen ja rakennuksien siisteyden odotetaan olevan kiitettävällä tasolla, joka on myös saavutettu tutkimustuloksien perusteella. Myös palveluasenne attribuutit saivat korkeat kokemuksien keskiarvot kaikissa kolmessa kategoriassa, joka kertoo sen, että palveluasenteeseen on panostettu organisaation sisällä.

Huonoimmat kokemuksien keskiarvot saivat ravintolapalvelut kategoriaan sisältyvät attribuutit siisteys, viihtyvyys, ruuan laatu ja ruuan valikoima. Kyseiset ravintolapalvelut kategorian attribuutit saivat suuria arvoja myös kokemuksien keskihajonnasta, eli asiakkaiden mielipiteet ovat vaihdelleet paljon. Tulokset viittaavat siihen, että osapalveluna pidettävän ravintolatoiminnan laatua ei ole pystytty pitämään tasaisena. Eli asiakkaiden mielipiteet ravintolapalvelujen laadun tasosta ovat vaihdelleet.

Vesipuiston alueella tarjottavien ravintolapalvelujen laadun tason heittelyyn on monia syitä. Yksi suurin syy on kuitenkin ravintolapalvelujen heikkoihin keskiarvoihin on ruuhkaiset päivät, jolloin ravintolapalvelujen kapasiteetti on koetuksella. Helteisinä kesäpäivinä asiakkaiden määrä saattaa olla

moninkertainen verrattuna normaaliin, tällöin ravintolapalvelujen kapasiteetti ei aina riitä pitämään laadullisia seikkoja, kuten siisteyttä ja viihtyvyyttä riittävän tasaisina. Ongelmia syntyy myös, kun jonot kasvavat ravintoloissa liian suuriksi, ja asiakkaiden turhautuessa pidempiin odotusaikoihin, jolloin asiakkaalle tulee jo palvelutapahtuman alussa negatiivinen kuva laadun tasosta. Ruuan laadun vaihtelevuuteen vaikuttaa myös kiireiset ajankohdat, jolloin hampurilaisia ja muita ruokia joudutaan tekemään valmiiksi odottamaan, jotta ruuan odotusajat pystytään pitämään kohtuullisina. Lisäksi voidaan kuitenkin todeta, että odotuksien keskiarvot ovat olleet matalat ravintolapalvelujen attribuutteja kohtaan.

Odotuksien ja kokemusten keskiarvoja vertaamalla attribuuttikohtaisesti asiakkaat ovat yllättyneet positiivisesti vesipuiston palvelukokonaisuudesta. Yleisarvosana kokonaisuudesta sai 4,30 keskiarvon, kun taas odotukset kyseistä attribuuttia kohtaan olivat 4,12 keskiarvoltaan. Vesipuiston kokonaisuus on pystynyt siis ylittämään asiakkaiden odotukset, ja yhtenä syynä tähän voidaan arvioida olevan organisaation asiakaslähtöinen ajattelutapa. Bergmanin ja Klefsjön (1994: 23-24) mukaan asiakaslähtöinen ajattelutapa tarkoittaa sitä, että yrityksen on ymmärrettävä asiakkaiden käyttäytymistä ja tarpeita, jotta se pystyy tuottamaan palveluita, jotka yllättävät positiivisesti. Toinen syy asiakkaiden odotuksien ylittymiseen kokonaisuudesta voidaan todeta olevan se, että palvelun imago on ollut huonompi mitä koettu palvelu. Eli asiakkaat ovat kuulleet aikaisemmin negatiivisia kokemuksia palvelusta, joka voi johtua ensimmäisen aukiolokesän vaikeuksista suuren asiakasmäärän vuoksi.

Palvelun kehityksen suuntaa on myös mitattu vuosien 2010, 2011 ja 2012 aikana. Kehityksen suunnat on esitetty prosentuaalisesti jokaisen attribuutin kohdalla taulukossa 3 kategorioittain huonompi, sama ja parempi. Tutkimuksen mukaan kehitystä on palvelun laadussa tapahtunut paljon muun muassa laitevalikoimassa, sekä ravintolapalvelujen attribuuteissa ruuan valikoima, ruuan laatu ja palveluasenne. Asiakastyytyväisyyskyselyssä olleiden avoimien kysymysten vastausten perusteella voidaan todeta, että yritys on pyrkinyt reagoimaan ensimmäisenä aukiolo kesänä 2010 tullessiin negatiivisiin kirjallisiin ja suullisiin palautteisiin, kehittämällä kyseisiä ongelmakohtia asiakkaiden antamien kehitysehdotuksien mukaisesti.

### 7.1.3 BCFI -työkalun lopulliset tulokset ja niiden analysointi

Tutkimuksen lopulliset tulokset on esitetty taulukossa 4, johon on laskettu tutkimuksessa aiemmin esitettyjen indeksien laskentakaavojen mukaisesti saadut arvot. Taulukossa 4 esitettyjen eri indeksien avulla on saatu laskettua lopulliset punaisessa sarakkeessa esitetyt Balanced Critical Factor Index -arvot jokaiselle asiakastyytyväisyyslomakkeen attribuutille.

**TAULUKKO 4.** BCFI tutkimusmetodin laskentakaavojen mukaiset tulokset.

Asiakastyytyväisyys attribuutit	Odotuksien kh indeksi	Kokemuksien kh indeksi	Suunta indeksi	Gap indeksi	Tärkeys indeksi	Suorituskyky indeksi	BCFI
Yleinen siisteys	1,117	1,117	0,82	1,00	0,897	0,896	1,52
Henk.kunnan palveluasenne	1,119	1,141	0,88	1,03	0,913	0,880	1,35
Perheystävällisyys	1,119	1,130	0,72	1,02	0,905	0,888	1,70
Turvallisuus	1,141	1,196	0,64	1,03	0,881	0,856	2,02
Palveluasenne	1,117	1,153	0,82	1,02	0,897	0,880	1,52
Laitevalikoima	1,152	1,192	0,56	0,99	0,840	0,848	2,48
Palveluasenne	1,178	1,153	0,56	0,98	0,856	0,880	2,55
Siisteys	1,158	1,915	0,68	1,02	0,856	0,840	1,96
Viihtyvyys	1,129	1,183	0,76	0,98	0,824	0,840	1,82
Ruuan laatu	1,164	1,192	0,56	0,95	0,792	0,840	2,76
Valikoima	1,164	1,238	0,60	0,99	0,792	0,800	2,45
Yleisarvosana kokonaisuus	1,099	1,156	0,56	0,96	0,824	0,860	2,45
Odotukset vs kokemukset	1,555	1,163	0,40	0,96	0,824	0,864	3,67

Ennen kuin analysoidaan lopullisia BCFI-arvoja, on hyvä käydä läpi taulukossa 4 esitettyjä muita tutkimustuloksien analysoinnin kannalta tärkeitä indeksiarvoja. Eli indeksiarvoja, joilla on vaikutusta BCFI-tuloksien analysoimiseen, ja jotka on syytä ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Suuntaindeksi kohtaan on laskettu aiemmin tutkimuksessa esitetyn kaavan 3 mukaisesti jokaiselle attribuutille kehityksen suunnan indeksiarvo. Suuntaindeksin arvo ilmaisee miten kyseinen ominaisuus on kehittynyt tutkimuksen mukaan kolmena vuoden aikana. Mitä pienempi attribuutin suuntaindeksin luku on, sitä enemmän se on kehittynyt. Indeksiarvon mukaan eniten kehitystä on tapahtunut attribuuteissa: yleisarvosana kokonaisuudesta, ruuan laatu, ravintoloiden palveluasenne ja laitevalikoima. Kaikki edelle mainitut attribuutit saivat saman (0,56) suuntaindeksi arvon.

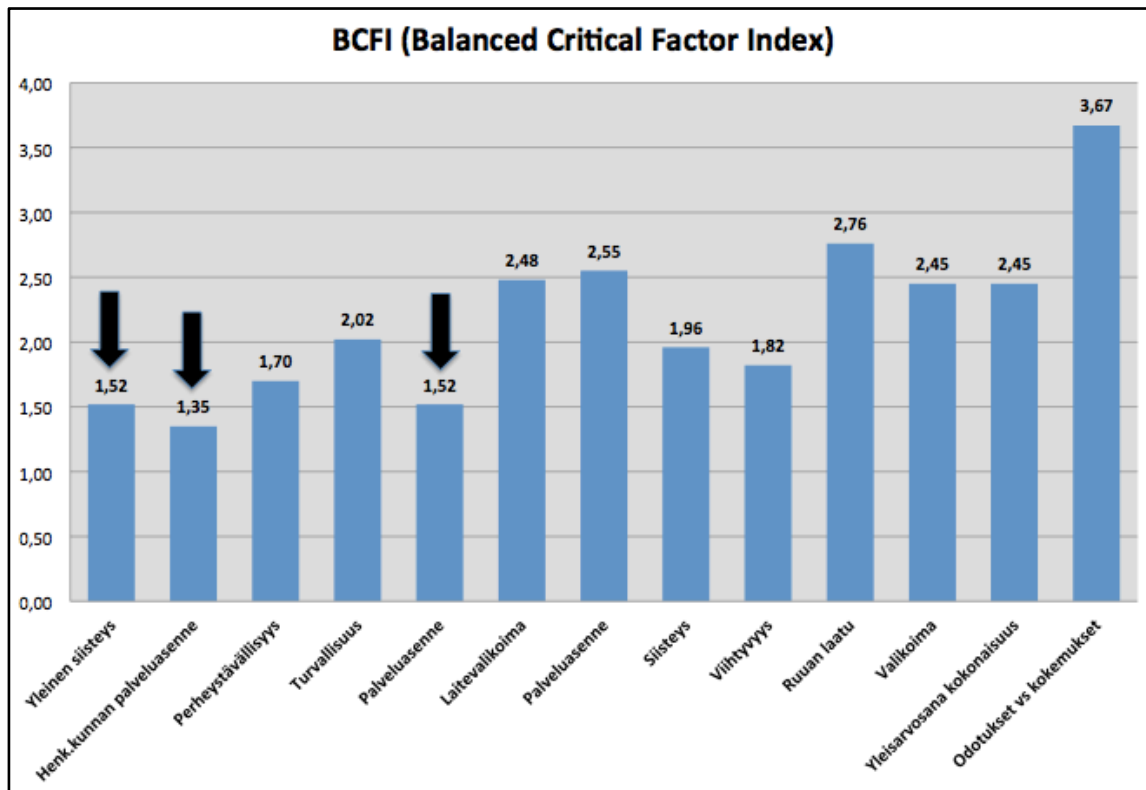
Gap-indeksi ilmaisee odotuksien ja kokemusten välistä eroa, jos indeksi arvo ylittää 1:n, ovat odotukset olleet korkeammalla kyseistä attribuuttia kohtaan mitä kokemukset. Odotuksia ei olla pystytty Gap-indeksiarvon mukaan täyttämään muun muassa seuraavissa ravintolapalvelu kategorian attribuuteissa: siisteys, perheystävällisyys ja yleinen turvallisuus.

Alla olevassa taulukossa 5 on esitetty vertailu yrityksen muodostamasta attribuuttien tärkeysjärjestyksestä, ja BCFI-metodin tärkeysindeksiarvojen mukaisesta järjestyksestä. Indeksiarvon mukaan kolme tärkeintä attribuuttia olivat oleskelualueella kategorian henkilökunnan palveluasenne, perheystävällisyys ja yleinen siisteys. Yrityksen johdon mukaan kolme tärkeintä attribuuttia olivat taas yleisarvosana kokonaisuudesta, ”odotukset vs kokemukset” ja turvallisuus.

BCFI-metodin indeksiarvon mukaan kolme vähiten tärkeää attribuuttia olivat ruuan valikoima, ruuan laatu ja ”odotukset vs kokemukset”. Kun taas yrityksen johdon mukaan kolme vähiten tärkeintä attribuuttia olivat ruuan valikoima, ravintolapalveluiden viihtyvyys, ravintolakategorian palveluasenne. Nämä edellä mainitut arviot eivät tarkoita kuitenkaan sitä, että joku attribuutti ei olisi tärkeä laadukkaan palvelun tarjoamisen kannalta. Vaan tärkeysjärjestys on muodostettu sen mukaan, että mitkä attribuutit tuottavat eniten arvoa laadullisesta näkökulmasta katsoen.

**TAULUKKO 5.** Yrityksen johdon asettaman tärkeysjärjestys attribuuteille ja BCFI tärkeysindeksin mukainen järjestys

	Asiakastyytyväisyys attribuutit	Yrityksen mukainen tärkeys järjestys	BCFI mukainen tärkeys järjestys
<b>Oleskelualueella</b>	Yleinen siisteys	4	3
	Henk.kunnan palveluasenne	5	1
	Perheystävällisyys	6	2
	Turvallisuus	3	5
<b>Laitteet ja toiminnot</b>	Palveluasenne	8	4
	Laitevalikoima	7	8
<b>Ravintolapalvelut</b>	Palveluasenne	11	6
	Siisteys	10	7
	Viihtyvyys	12	9
	Ruuan laatu	9	12
	Valikoima	13	13
<b>Kokonaisuus</b>	Yleisarvosana kokonaisuus	1	10
	Odotukset vs kokemukset	2	11



**KUVIO 8.** Balanced Critical Factor Index tutkimuksen tulokset esitettynä graafisesti.

Kuviossa 8 on esitetty lopulliset Balanced Critical Factor Index –metodin ja tutkimuksen tulokset pylväsdiagrammina. BCFI-arvo kertoo, että mitkä ovat kyseisen metodin mukaan yrityksen tuottaman palvelun kriittisimmät attribuutit palvelun laadun kannalta katsoen. Kriittisimpiin attribuutteihin olisi hyvä kiinnittää huomiota, sekä panostaa niiden kehittämiseen. Mitä pienempi BCFI-arvo on, sitä kriittisempi se on tutkimusmetodin mukaan.

Tutkimustuloksien mukaan kriittisimmät attribuutit ovat oleskelualueella kategorian henkilökunnan palveluasenne ja yleinen siisteys. Seuraavaksi kriittisimmät attribuutit olivat tuloksien mukaan laitteet ja toiminnot kategorian palveluasenne, ja oleskelualueella kategorian perheystävällisyys. BCFI-arvojen mukaan vähiten kriittisimmät attribuutit ovat odotukset ”vs kokemukset”, ruuan laatu, ravintolatoiminnan palveluasenne ja laitteiden valikoima.

Tutkimustuloksia on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti, eli kuviossa 9 esitettyjen BCFI-tuloksien lisäksi on syytä ottaa huomioon ainakin kehityksen suuntaindeksi ja tärkeysindeksin antamat arvot.

#### 7.1.4 Painotettujen BCFI-tulosten vertailu CFI-tuloksiin

Tutkimustuloksien luotettavuuden lisäämiseksi ja tulosten arvioimisen avuksi on vertailtu painotettuja BCFI-arvoja, ja niiden poikkeavuutta ei painotettuihin CFI-arvoihin.

**TAULUKKO 6.** BCFI-arvojen vertailu CFI-arvoihin

Asiakastyytyväisyys attribuutit		BCFI mukainen tärkeys järjestys	CFI mukainen tärkeys järjestys	BCFI arvot	CFI arvot
Oleskelualueella	Yleinen siisteys	3	1	1,52	2,33
	Henk.kunnan palveluasenne	1	2	1,35	2,60
	Perheystävällisyys	2	3	1,70	2,97
	Turvallisuus	5	7	2,02	6,11
Laitteet ja toiminnot	Palveluasenne	4	4	1,52	3,03
	Laittevalikoima	8	10	2,48	7,46
Ravintolapalvelut	Palveluasenne	6	9	2,55	7,11
	Siisteys	7	8	1,96	6,45
	Viihtyvyyys	9	6	1,82	4,73
	Ruuan laatu	12	11	2,76	8,92
	Valikoima	13	13	2,45	10,26
Kokonaisuus	Yleisarvosana kokonaisuus	10	5	2,45	4,20
	Odotukset vs kokemukset	11	12	3,67	9,69

Taulukossa 6 on esitetty BCFI-arvojen vertailu CFI-arvoihin. Merkittäviä eroja molempien tutkimusmetodien tuloksien tärkeysjärjestyksessä ei ole, joten voidaan todeta, että tutkimustuloksien ovat reliabiliteetti on hyvällä tasolla. Ainut huomattava ero tuloksien tärkeysjärjestyksessä on havaittavissa kokonaisuuden yleisarvosanassa, CFI tutkimusmetodin tuloksien mukaan yleisarvosana on viidenneksi tärkein attribuutti, kun taas BCFI-metodin mukaan se sijoittuu kymmenenneksi.

## 7.2 Case-yrityksen strateginen tahtotila mitattuna AHP-menetelmällä

Case-yrityksen johdolle tehtiin holistinen laadun operointistrategiakysely käyttäen AHP-metodia (Analytical hierarchy process). Kyselyn tarkoituksena oli selvittää yrityksen strateginen tahtotila. Operointistrategiakyselyn ja siitä saatavien tuloksien avulla pystytään vertailemaan yrityksen yleisjohton laatuun liittyviä näkökulmia verrattuna varsinaisen tutkimuksen BCFI-tuloksiin. AHP-tuloksien avulla pystytään siis vertailemaan yrityksen johdon asettaman strategisen tahtotilan, sekä asiakkaiden muodostaman laadun kehittämisen kriittisten tekijöiden välisiä eroavaisuuksia. Näin ollen AHP-menetelmällä tehdyn kyselyn tarkoituksena on tukea varsinaisten tutkimustuloksien arviointia sekä analysointia, ja saada tutkimustuloksiin monipuolisuutta, lisää ulottuvuuksia sekä luotettavuutta.

### 7.2.1 Analytic Hierarchy Process-menetelmä ja sen käyttäminen tutkimuksessa

AHP-metodi on Thomas L. Saaty'n 1970-luvulla kehittämä strukturoitu tekniikka, jonka avulla voidaan käsitellä sekä avustaa monimutkaisia päätöksiä ja ongelmia. AHP-menetelmä on kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen päätöksentekoa helpottava malli, jossa voidaan käyttää useita eri attribuutteja sekä järjestää attribuutteja alakategorioittain. Metodi on yleisesti käytössä muun muassa yritystoiminnassa, tuotantotaloudessa, valtioiden toiminnassa ja akateemisessa koulutuksessa. AHP-kyselymenetelmän tavoitteena on muodostaa päätöksentekoa varten hierarkia vertailemalla attribuutteja pareittain. Vertailuista jokainen attribuutti saa oman lopullisen arvon eri vaihtoehtojen rankkausta varten.

Holistista operointistrategiakyselyä varten valittiin neljä attribuuttia, joita olivat laatu, aika ja resurssit, laatu-kustannukset sekä joustavuus. Attribuuttien avulla oli tarkoitus selvittää case-yrityksen eli Jukupark Oy:n yleisjohton näkemys yrityksen strategisesta tahtotilasta laatu-näkökulmasta katsoen. Attribuuttien vertailtavuuden avuksi muodostettiin taulukossa 7 esitetyt selitykset jokaiselle attribuutille niiden sisällöstä ja tarkoituksesta. Selitykset myös auttavat



operointistrategiakyselyyn vastaajaa muodostamaan paremman käsityksen kyselyn attribuuteista ja niiden tarkoitusperästä.

**TAULUKKO 7.** Operointistrategiakyselyn attribootit ja niiden selitykset

Laatu	Aika ja resurssit
Luotettavuus	Laatujohtamiseen kuluvat resurssit
Palvelun laatu	Laadun kehittämiseen kuluva aika
Tietojohtaminen	Laadun ylläpitämiseen kuluvat resurssit
Palvelun nopeus	Laadun toteuttamiseen kuluva aika
Laatukustannukset	Joustavuus
Alhaiset kustannukset	Palvelun kohdistaminen
Lisäarvon tuottaminen	Promootiot ja kausiluontoiset alennukset
Markkinointi	Ulkoistaminen
Laatukustannukset	Laaja palvelutarjonta

Taulukossa 8 on esitetty kyselylomake, joka on tehty AHP-metodin mukaisesti. Kyselylomake on myös muodostettu niin, että sen analysoimisen apuna voidaan käyttää Expert Choice ohjelmistoa. Operointistrategiakyselyyn vastasi yrityksen toimitusjohtaja. Kyselyyn pyydettiin vastaamaan attribuuttien parittaisena vertailuna, valitsemalla numero jomman kumman vertailtavan attribuutin puolelta. Mitä korkeampi numero on sitä vahvemaksi attribuutti arvioidaan yrityksen ja sen toiminnan operointistrategiassa. Numero 1 tarkoittaa taas, että molemmat attribuutit on arvioitu samanavoiseksi.

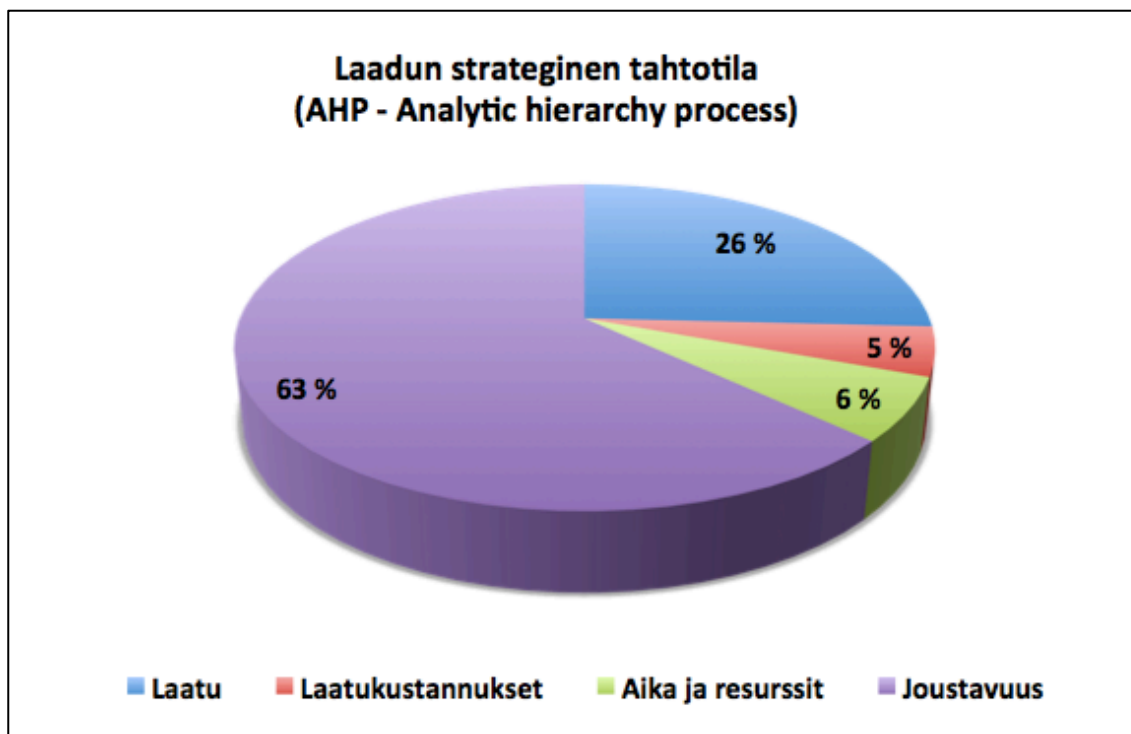
**TAULUKKO 8.** Holistinen laadun operointistrategiakysely AHP-metodilla

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"><span>A</span><span>B</span></div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">9</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">7</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">7</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8</div><div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">9</div></div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 5px;"><span>(A tärkeä)</span><span>(A ja B yhtä tärkeät)</span><span>(B tärkeä)</span></div>																	
<b>Pääkriteerit</b>																		
Laatu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Laatukustannukset
Laatu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joustavuus
Laatu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aika ja resurssit
Laatukustannukset	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joustavuus
Laatukustannukset	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aika ja resurssit
Aika ja resurssit	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joustavuus

Taulukossa 8 on myös case-yrityksen toimitusjohtajan vastaukset operointistrategiakyselyyn. Vastaukset on tummennettu taulukossa oranssilla värillä. Vastauksista voidaan päätellä, että joustavuutta sekä yleistä laatua painoitetaan enemmän case-yrityksen laatustrategiassa. Laatukustannukset sekä aika ja resurssit attribuutit arvioitiin yhtä tärkeäksi parittaisvertailussa.

### 7.2.2 AHP-tuloksien analysointi sekä arviointi

AHP-operointistrategiakyselyn tavoitteena oli selvittää case-yrityksen ja sen johdon näkökulma laadun strategisesta tahtotilasta. Yrityksen toimitusjohtajalle teetettiin taulukossa 8 esitetty operointistrategiakysely, joka oli laadittu AHP-metodin mukaisesti. Taulukossa 8 pyydettiin vertailemaan määritettyjä attribuutteja pareittain, antamalla arvosana kumpaa attribuuttia painoitetaan enemmän yrityksen laatustrategiassa sekä operatiivisessa toiminnassa. Eli arvosanoilla pyrittiin määrittämään kumpi attribuuteista on tärkeämpi yrityksen strategisen toiminnan sekä onnistumisen kannalta.



KUVIO 9. AHP-kyselyn tulokset laadun strategisesta tahtotilasta.

Kuviossa 9 on esitetty lopulliset AHP-metodilla tehdyn operointistrategiakyselyn tulokset. AHP-kyselyn tuloksien perusteella case-yrityksen laadun strategiassa painoitetaan sekä keskitytään eniten joustavuuteen, joka sai 67 prosentin arvon kokonaisuudesta. Joustavuus attribuutin tarkoitusta selventävinä alakohtina olivat palvelun kohdistaminen, promootiot ja kausiluontoiset alennukset, ulkoistaminen sekä laaja palvelutarjonta. Jukupark Oy:n tarjoama vesipuistopalvelu on pyritty kohdistamaan pääosin kotimaisena matkailutuotteena lapsiperheille. Lapsiperheet ovat suurin asiakas-segmentti, joten yrityksen tuottamalle palvelulle on elintärkeää saada houkuteltua lapsiperheet valitsemaan juuri vesipuisto kotimaan matkailukohteeksi. Tämä pyritään saavuttamaan toteuttamalla promootioita, sekä antamalla kausiluontoisia alennuksia hiljaisempina ajankohtina. Laaja palvelutarjonta, jossa yksittäiset palvelutapahtumat ovat joustavia, on myös oleellinen laadulliseen asiakastytytyväisyyteen vaikuttava tekijä.

Operointistrategiakyselyyn vastannut Jukupark Oy:n toimitusjohtaja kommentoi tutkimustulosta seuraavasti: *”Yrityksen strategisena suuntauksena on kohdistaa palvelukokonaisuus palvelemaan mahdollisimman kattavasti koko perheen intressejä ja laatuodotuksia. Palvelukokonaisuutta ja elämystä pyritään kehittämään mahdollisimman asiakasystävälliseksi. Joustavuudella laatu näkökulmasta katsoen pyritään saavuttamaan hyvät ennakoasetelmat, sekä asiakkaan positiivinen suhtautuminen kohdattaviin eri palveluprosesseihin. Myös asiakasmäärät ja asiakasprofiilit voivat vaihtua kauden aikana esimerkiksi lapsiasiakkaiden määrä, asiakkaiden ikäryhmät sekä asiakasprofiilit. Tämä asia vaikuttaa tarjottaviin palveluihin ja palveluprosesseihin. Eli kohderyhmät tarkentuvat sekä saattavat hieman vaihdella ajankohdasta riippuen, joten siksi myös meidän on oltava joustavia, tarjoamiemme palveluiden, hintatarjousten, tuotevalikoimamme ja asiakkaiden kanssa.*

Toiseksi eniten strategiassa keskitytään yleiseen laatuun, joka sai 26 prosentin arvon. Kyseistä attribuuttia selväntävinä alakohtina ovat luotettavuus, palvelun laatu, tietojohdaminen sekä palvelun nopeus. Palvelun luotettavuus sekä nopeus eri palveluprosesseissa on avainasemassa, kun arvioidaan laatua yleisesti. Kyseisten tekijöiden voidaan sanoa olevan hyvän palvelulaadun tukipilareita, ja jos nämä asiat ovat huonossa valossa asiakkaiden silmissä, niin ne aiheuttavat hyvin nopeasti negatiivisen suhtautumisen koko yrityksen

toimintaan sekä tarjottavaan palveluun. Yrityksen toimitusjohtaja kommentoi tulosta seuraavasti: *”Hyvä palvelun yleinen laatu koko asiakaspalveluketjussa ja sen eri palveluprosesseissa on liiketoiminnan kannalta hyvin tärkeää. Sovittujen toimintatapojen noudattaminen, ja kokonaisvaltaisen palvelun laadun kehittäminen saadun asiakaspalautteen sekä havaintojen perusteella ovat mielestäni palveluyrityksen avainkohtia, joihin pitää panostaa yrityksen operointistrategiassa. Toiminta- ja eri palveluprosessit pitää olla kirjattu, niitä tarkistetaan sekä kehitetään vuosittain yhdessä yrityksen avainhenkilöiden kanssa, ja niiden toteutusta valvotaan jatkuvasti.”*

Attribuutit aika ja resurssit (6%) sekä laatukustannukset (5%) saivat vähiten huomiota operointistrategiassa kyselyn tuloksien mukaan. Aika ja resurssit attribuuttia selväntävinä alakohtina ovat: laatujohtamiseen kuluvat resurssit, laadun kehittämiseen kuluva aika, laadun ylläpitämiseen kuluvat resurssit sekä laadun toteuttamiseen kuluva aika. Laatukustannukset attribuuttia pyrittiin taas selventämään alakohdilla: alhaiset kustannukset, lisäarvon tuottaminen, markkinointi sekä laatukustannukset. Yrityksen toimitusjohtaja kommentoi tuloksia kyseisten attribuuttien kohdalta seuraavasti: *”Aika ja resurssit sekä laatukustannukset ovat laadun operointistrategiassa oleellisia tekijöitä, ja ne on otettava huomioon laadun ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Niihin on varattava riittävästi panoksia yrityksen laatustrategiassa, ja ne eivät saa olla missään vaiheessa hidaste tai este yrityksen laadun jatkuvalle kehittämiselle.”*

Ahp-tutkimustuloksien mukaan case-yrityksen laadun operointistrategia keskittyy tällä hetkellä eniten joustavuuteen sekä yleiseen laatuun. Aika ja resurssit sekä laatukustannukset attribuutit saivat pienet arvot. Eli tuloksien mukaan yrityksen johdon operointistrategia antaa laadulle ison painoarvon, ja sen kehittämiseen sekä ylläpitämiseen kuluvat resurssit ja kustannukset ovat toissijaisia. Vertailtaessa BCFI-tutkimustuloksia ja AHP-kyselyn tuloksia voidaan todeta, että BCFI-tutkimustuloksissa perheystävällisyys attribuutti sijoittui tärkeysjärjestyksessä toiseksi laadun kehittämiseksi, kun taas AHP-tutkimuksessa kyseinen attribuutti voidaan sijoittaa suurimman painoarvon saaneeseen joustavuus kategoriaan. Muut BCFI-tutkimuksessa käytetyt attribuutit sijoittuvat AHP-tutkimuksen yleinen laatu kategoriaan, joka sai toiseksi suurimman painoarvon (26%) kyseisessä operointistrategiakyselyssä. Voidaan siis todeta, että yrityksen johdon asettama laatustrategia on yhteneväinen, kun vertaillaan asiakkaiden laatu näkökulmia ja BCFI-tuloksia.

## 8 TUTKIMUSTULOKSIEN ARVIOINTI JA ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa arvioidaan aiemmin esitettyjä tutkimustuloksia, ja niitä pyritään analysoimaan asetettujen tutkimuskysymyksien pohjalta. Tutkimusongelmaksi oli asetettu palvelualan yrityksen laadun mittaaminen asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. Tutkimuskysymykset joidenka pohjalle tutkimus on rakennettu ovat seuraavia.

1. Mitkä laadulliset tekijät ovat kriittisiä case-yrityksen palvelun kehittämiseksi?
2. Miten asiakastyytyväisyyskyselyistä ilmenneisiin laadullisiin seikkoihin on reagoitu?
3. Miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet laadun kehittymiseen ja asiakastyytyväisyyteen?
4. Mitä laatutekijöitä tulisi kehittää tutkimustuloksien pohjalta, ja millä tavalla?

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia case-yrityksen eli Jukupark Turku vesipuiston laatua, sekä sen mittaamista ja kehittämistä. Laadun mittaaminen suoritettiin asiakastyytyväisyystutkimuksena, ja tutkimusaineisto on peräisin kolmen vuoden aikana kerätyistä asiakaspalautelomakkeista.

### 8.1 BCFI-tuloksien ääripäiden analysointi ja kehittämistoimenpiteet

Tutkimuksessa käytettiin case-yrityksen kriittisten laatutekijöiden löytämiseksi Josu Takalan kehittämää Balanced Critical Factor Index -metodia. Tutkimusaineisto BCFI-metodia varten kerättiin case-yrityksen vuosien 2010-2012 asiakastyytyväisyyslomakkeista. Tämän lisäksi yrityksen johdolle teetettiin heikkomarkkinatesti BCFI-tuloksista, jossa tuloksia pyydettiin analysoimaan kirjallisesti.

Heikossa markkinatestissä yrityksen johdolle esitettiin tutkimustulokset, ja kysyttiin ovatko BCFI-tulokset uskottavia. Heikon markkinatestin tavoitteena oli saada vertailupohjaa tutkimustuloksien ja yrityksen johdon näkemysten avulla. Johtoa pyydettiin arvioimaan tutkimustuloksia kolmen pienimmän, ja kolmen suurimman BCFI-arvon saaneiden attribuuttien kohdalta. Täydentävänä kysymyksenä oli, että minkälaisia toimenpiteitä ääripäiden arvot saaneille attribuuteille tulisi tehdä, sekä miten laatua voisi lähteä kehittämään tutkimustuloksien perusteella. Lisäksi kysyttiin, että mitä attribuuteista painottaisit enemmän laadun kehittämisessä, jos vastaajan henkilökohtaiset näkemykset eroavat tuloksista.

Tutkimustuloksien perusteella kriittisimmät attribuutit laadun kehittämisen kannalta olivat oleskelualueella kategorian henkilökunnan palveluasenne sekä yleinen siisteys. Kolmanneksi kriittisimmän BCFI-arvon sai laitteet ja toiminnot kategorian attribuutti palveluasenne. Lisäksi BCFI-tuloksista on hyvä nostaa esille neljänneksi kriittisimmän arvon saanut perheystävällisyys attribuutti, koska kyseinen palvelun ominaisuus voidaan luokitella case-yrityksen tarjoamassa palvelussa erittäin tärkeäksi, ja sille voidaan tehdä konkreettisia ja näkyviä kehitystoimenpiteitä.

#### 8.1.1 Henkilökunnan palveluasenne kriittisimpänä tekijänä

Kriittisimmäksi attribuutiksi Jukupark Turun laadun kehittämisen kannalta muodostui BCFI-tuloksien perusteella oleskelualueella kategorian henkilökunnan palveluasenne. Samaa näkemystä palveluasenteen tärkeydestä tukee entisestään se, että kolmanneksi kriittisimpänä attribuuttina tuloksien perusteella on laitteet ja toiminnot kategorian palveluasenne. Nämä kaksi palveluasenne attribuuttia on hyvä käsitellä yhtenä kokonaisuutena, koska molemmat nousivat tärkeiksi BCFI-metodin tuloksien perusteella, ja käsittelevät samaa aihetta, mutta vain eri osapalvelujen kategorioissa.

Palveluasenteen tärkeyttä korostavat tutkimustulokset tukevat sitä faktaa, että systemaattiseen laadun kehittämiseen on osallistuttava koko organisaation voimin. Eli yrityksen koko johdon sekä henkilökunnan on oltava mukana laatutoiminnassa tuloksien saavuttamiseksi (Järvelin & al. 1992: 29).

Henkilökunnan palveluasenteen muokkaaminen lähtee yrityksen johdon sitoutumisesta, ja esimerkiksi asenteesta. Yrityksen kokonaisvaltaisen laatustrategian lähtökohtana on keskittyminen asiakkaisiin, jota tukee päätöksiensä perustuminen faktoihin, fokus prosesseihin, jatkuva parantaminen, sekä koko organisaation osallistuminen (Bergman & Klefsjö 1994: 22-23). Henkilökunnan järjestelmällinen koulutus on välttämätöntä työntekijöiden perehdyttämisessä yrityksen laatu politiikkaan ja -käytäntöihin. Työntekijät täytyy perehdyttää yrityksen toimintatapoihin. Kaikille organisaatioon kuuluville on oltava selvää mikä on hyväksyttävää palvelun laatua, ja mikä ei vastaa asetettuja laatu kriteerejä. Organisaation palveluasenteelle pitää määrittää yhteinen vaadittu laatu taso, joka varmistetaan koulutuksilla, jotta voidaan täyttää asiakkaan odotukset. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 1994: 273-278; Rosander 1989: 219-220.)

Palveluasenteen kokemusten keskiarvo on ollut attribuuttien kärkipäässä, ja pysynyt jokaisena vuotena korkeana, mutta lähes samalla tasolla. Näin ollen BCFI-metodin kehityksen suuntaindeksi näyttää palveluasenne attribuuteille korkeimpia arvoja, joka tarkoittaa sitä, että kehitys on ollut vähäisintä verrattuna muihin attribuutteihin. Kehitystä on kuitenkin tapahtunut joka vuosi jonkun verran parempaan suuntaan, jos vertaillaan palveluasenne attribuuttien saamia keskiarvoja vuosilta 2010-2012.

Tutkimustuloksissa palveluasenne attribuuttien saamat korkeat gap-indeksi arvot osoittavat BCFI-metodin mukaan, että koettu palveluasenteen laatu taso ei ole kuitenkaan saavuttanut odotuksia case-yrityksessä. Palveluasenne koetaan aina asiakas keskeisesti, ja asiakkaiden antamat arvostelut perustuvat odotuksiin, jotka ovat syntyneet palveluyrityksen imagon ja yrityskuvan kautta. Näin ollen sen voidaan sanoa olevan asiakkaan subjektiivinen näkemys, ja arvio koetusta palvelutapahtumasta (Malka 1987: 88-89).

Tärkeysindeksin arvot molemmille kriittisille palveluasenne attribuuteille sijoittuivat myös kärkipäähän. Heikossa markkinatestissä case-yrityksen johtoa pyydettiin myös sijoittamaan tutkimuksessa käytetyt attribuutit henkilökohtaisen näkemyksen mukaan tärkeysjärjestykseen laatua ajatellen. Yrityksen johto merkitsi oleskelualueella kategorian palveluasenteen viidenneksi tärkeimmäksi, kun tutkimuksessa käytetyn BCFI tärkeysindeksin

mukaan se sijoittui ensimmäiseksi kaikista 13 attribuutista. Aiemmin tutkimuksessa esiteltyyn Zeithamlin & Parasurmanin kehittämän Kuiluanalyysimallin teoriaan vertailtaessa tässä voidaan havaita tietynlainen johdon näkemyksen kuilu (Grönroos 2007: 114-115). Teorian mukaan kyseinen kuilu voi johtua siitä, että yrityksen johdon näkemykset laatuodotuksista ovat puutteellisia. Siihen voi vaikuttaa esimerkiksi: epätarkat tiedot markkinatutkimuksissa, kysyntäanalyysin puuttuminen, tai informaatio-katkokset organisaation sisällä (Grönroos 1998: 102-103).

Toisaalta tärkeysjärjestyksiä vertailtaessa on otettava myös huomioon laatutekijät, jotka case-yrityksen johto asetti tärkeämmäksi ennen henkilökunnan palveluasennetta. Edelle asetetut attribuutit olivat: yleisarvosana kokonaisuudesta, odotukset vs kokemukset, turvallisuus sekä yleinen siisteys. Voidaan todeta, että kyseiset attribuutit ovat palvelukokonaisuuden odotuksien täyttämisen kannalta yhtä tärkeitä, kuin henkilökunnan palveluasenne. Eli tutkimuksessa käytettyjä attribuutteja on vaikea asettaa tärkeysjärjestykseen, jonka takia johdon näkemys laadun kannalta eroaa osittain BCFI-metodin antamasta järjestyksestä.

Palveluasenteen kehittämiseen ei ole case-yrityksessä suunnattu erityisiä toimenpiteitä kolmen kyselyvuodenaikana, vaan perehdytysprosessit ja koulutukset ovat pysyneet aikalailla samana. Tämä on johtunut siitä, että palveluasenne attribuutin asiakastyytyväisyyden keskiarvo on ollut kärkipäässä, ja se on pysynyt melkein samalla tasolla jokaisena kyselyvuotena. Näin ollen palveluasennetta ei ole nähty ”pullonkaulana” laadullisia tekijöitä ja kehityskohteita arvioitaessa.

Henkilökunnan palveluasenteeseen ja palvelualttiuteen on pyritty yrityksessä vaikuttamaan jo perehdytysprosessi vaiheessa järjestettävillä koulutuksilla. Perehdytysprosessissa asiakaspalvelukoulutuksen ensimmäisen osan on pitänyt yrityksen ulkopuolinen kouluttaja. Viime vuonna koulutuksen pitäjä oli Turun aikuiskoulutuskeskus. Asiakaspalveluun ja palveluasenteeseen suunnattuja asioita on ulkoistetun koulutuksen jälkeen osaksi käyty läpi yhteisissä tiimipalavereissa, joita on järjestetty noin kahden viikon välein. Tiimipalavereissa on käyty läpi ongelmakohtia palvelutilanteissa, sekä mahdollisiin asiakaspalautteisiin on pyritty löytämään ratkaisuja tulevaisuutta



ajatellen. Palveluasenteeseen on myös pyritty vaikuttamaan henkilökuntaa motivoivilla viikontyöntekijä palkinnoilla, sekä yhteisillä yrityksen virkistätymistapahtumilla työajan ulkopuolella.

Asiakastyytyväisyyslomakkeiden kirjallisiin palautteisiin ei ole tullut negatiivisia huomioita palveluasenteesta. Henkilökunnan palveluasenteen sijoittuminen kriittisimmäksi tekijäksi BCFI-tutkimustuloksessa, voidaan arvioida johtuvan todennäköisesti siitä, että 2011 vuoden palveluasenteen keskiarvo kehittyi hyvin verrattuna attribuutin saamaan keskiarvoon vuonna 2010. Palveluasenteen keskiarvo laski kuitenkin hieman vuonna 2012 verrattuna 2011 keskiarvoon, näin ollen keskiarvojen muutoksen vaikutti myös odotuksien täyttymiseen, jos tuloksia arvioidaan pelkkien lukujen näkökulmasta.

Henkilökunnan palveluasennetta täytyy kuitenkin jatkossa pitää yhtenä tärkeimpänä laatutekijänä case-yrityksen tarjoamassa palvelussa. Palveluasenteen kehittämiseen on suunnattava kehitystoimenpiteitä, ja siihen on keskityttävä entistä enemmän tulevaisuudessa. Välittöminä kehitystoimenpiteinä voisivat olla esimerkiksi perehdytysvaiheessa järjestettävä toinen asiakaspalvelukoulutus, joka keskittyisi itse käytännössä palveluasenteeseen ja palvelualttiuteen vaikuttaviin seikkoihin. Myös tiimipalavereissa on palveluasenteeseen vaikuttavien asioiden osuutta nostettava, jotta laadun jatkuvan kehittämisen tasoa organisaation prosesseissa pystytään parantamaan. Tiimipalavereissa on reagoitava välittömästi palveluasennetta koskeviin asiakaspalautteisiin. Asiakaspalautteet on nostettava aiempaa enemmän esille, jotta laadulliset tekijät palvelussa saadaan konkreettisiksi jokaiseen organisaatioon kuuluvalla.

Haasteita palveluasenteen kehittämiseen asettaa henkilökunnan jokavuotinen suuri vaihtuvuus, koska yrityksen toiminta on sesonkiluontoista. Yrityksen henkilökunta vaihtuu suurimmilta osin joka kesäksi. Henkilökunnan vaihtuvuus antaa kuitenkin mahdollisuuden kehittää koulutusprosesseja, joilla palveluasenteisiin vaikutetaan. Lisäksi työntekijät ovat nuoria ja innokkaita, joka luo omalta osaltaan haasteita, mutta toisaalta sitä voidaan samalla pitää positiivisena seikkana palveluasenteiden muokkaamisessa organisaation laatutavoitteiden mukaiseksi. Systemaattinen palveluasenteisiin vaikuttaminen

nousee avainasemaan case-yrityksen laadun kehitystoiminnassa, ja yrityksen johdolle teetetty heikon markkinatestin vastaukset tukevat myös edellä esitettyjä asioita. Johdon lyhyt kommentti palveluasennetta koskevaan BCFI-tulokseen ja sen kehittämiseen oli seuraava: *"Henkilökunnan palveluasenne pitää saada paremmaksi, ja sitä pitää kehittää. Pidämme asiakaspalvelukoulutuksen joka vuosi ennen avausta, ja asioita sekä palautteita käydään läpi viikkopalavereissa. Asiaan tullaan kiinnittämään erityistä huomiota kesällä 2013."*

### 8.1.2 Yleinen siisteys ja perheystävällisyys kriittisinä tekijöinä

Tutkimustuloksien perusteella palveluasenteiden jälkeen kriittisimmät attribuutit laadun kannalta ovat alueen yleinen siisteys ja perheystävällisyys. Myös taulukossa 5 esitetyt yrityksen johdon sekä BCFI-tulosten mukaiset tärkeysjärjestykset osoittavat, että kyseiset tekijät ovat tärkeitä palvelukokonaisuuden onnistumiselle.

BCFI-metodin suuntaindeksi osoittaa, että kummassakin attribuutissa kehityksen suunta on ollut alhaista verrattuna muihin kyselyn attribuutteihin. Gap-indeksin mukaan odotuksiin ei olla pystytty vastaamaan perheystävällisyydessä, ja yleinen siisteys on taas ollut tasan samaa tasoa, kuin asiakkaiden odotukset. Yrityksen johto kommentoi heikkoon markkinatestiin yleisen siisteyden ja perheystävällisyyden tuloksia seuraavasti: *"Kaikki kriittisen arvon saaneet laatutekijät ovat tärkeitä, ja ne pitää saada paremmaksi. Vaikka avauskesän jälkeen asioita on saatu kuntoon, on kaikkia laatutekijöitä kehitettävä systemaattisesti. Perheystävällisyyteen ja alueen siisteyteen pystymme itse vaikuttamaan, ja niitä asioita pitää korostaa toiminnassamme tulevaisuudessa."*

Yleinen siisteys on keskiarvoltaan ollut jokaisena kyselyvuotena hyvä, mutta vuoden 2011 ja 2012 välillä ei ole tapahtunut huomattavaa kehitystä, kun taas vuoden 2010 ja 2011 välinen keskiarvon ero on huomattava. Tätä muutosta selittää ja tukee myös yrityksen johdon kommentti heikossa markkinatestissä: *"Yleisen siisteyden nousu yhdeksi kriittisimmäksi tekijäksi kuulostaa uudessa paikassa kummalta. Syynä tulokseen on todennäköisesti se, että avasimme paikan vuonna 2010 vähän keskeneräisenä, jolloin pukutilat ja wc:t eivät olleet täysin viimeistellyjä ja valmiina. Korjauksia kyseisiin asioihin tehtiin ennen kesää 2011, ja paikat ovat nyt*

*siistissä kunnossa. Kiireisinä päivinä pukuhuoneiden ja peseytymistilojen siisteys on kuitenkin haasteellista aina, joten yleinen siisteys voidaan aina luokitella todella kriittiseksi vesipuiston kaltaisessa palvelussa.”*

Asiakastyytyväisyyslomakkeiden kirjalliset osion vastaukset tukevat myös edellä esitettyä asiaa, että yleinen siisteys on koettu vajaaksi keskeneräisyyden vuoksi ensimmäisenä kesänä vuonna 2010. Yritys on selkeästi kehittänyt toimintaa kyseisen attribuutin kohdalla viimeistelemällä asiakastilat annettujen asiakaspalautteiden mukaisesti. Tämä voidaan todeta yleisen siisteyden huomattavana keskiarvon muutoksena, sekä kirjallisten palautteiden vähenemisenä. Asiakastyytyväisyys on selkeästi noussut kyseisen laatutekijän kohdalla, ja asiakkaiden huomio on keskittynyt kahtena viimeisenä kyselyvuotena muihin asioihin.

Yleisen siisteyden laatutason pitäminen tasaisena koetaan kuitenkin haastavana etenkin kiireisinä päivinä, jolloin asiakkaita on moninkertainen määrä normaaliin verrattuna. Hankalimpana yleisen siisteyden kannalta koetaan wc ja pukutilat. Kiireisinä päivinä kyseisien asiakastilojen kapasiteetti on maksimissa koko vesipuiston aukiolon ajan, näin ollen ne vaativat jatkuvaa laadun tarkkailua. Laatua tulisi siis kehittää systemaattisen asiakastilojen laadun tarkkailulla niin, että tilojen siistijöille asetetaan tietyt aikamääreet, jonka sisällä asiakastilojen kunto on tarkastettavat, sekä tehtävä tarvittavat korjaukset. Tilojen tarkastuksen jälkeen siistijänä toimiva työntekijä merkitsee listaan kellon ajan, jolloin laatu on tarkastettu ja mahdolliset puutteet korjattu. Lisäksi laadun kehittämiseksi ennalta määrätyn esimiehen tulisi kiertää tilat entistä useammin laadun varmistamiseksi.

Perheystävällisyys attribuutti sijoittui neljänneksi kriittisimmäksi laatutekijäksi BCFI-tuloksissa. Vesipuiston kaltaisessa palvelussa sen voidaan todeta olevan erittäin tärkeä laatutekijä asiakassegmentin vuoksi. Perheet ovat kyseisissä palveluissa suurin kohderyhmä, ja perheystävällisyyden perusteella palveluntarjoaja valitaan, joten odotukset asettuvat myös korkealla.

Perheystävällisyys attribuutin kehityksen suuntaindeksi on BCFI-tuloksien mukaan keskitasoa verrattuna muihin attribuutteihin. Kehitystä on tapahtunut eniten ensimmäisen kesän 2010 ja kesän 2011 välillä, mutta kyseisen attribuutin

keskiarvo on taas hieman laskenut kesän 2012 asiakastyytyväisyydessä. Taulukossa 4 esitetyn Gap-indeksin mukaan asiakkaiden luomiin odotuksiin palvelun perheystävällisyydestä ei olla pystytty täysin vastaamaan, joka johtuu osaksi edellä mainitusta keskiarvon tipahtamisesta viimeisenä kyselyvuotena 2012.

Yrityksen johto on kommentoinut heikossa markkinatestissä perheystävällisyyden kriittisyyteen seuraavasti: ”Palvelun perheystävällisyyden koemme yrityksessä erittäin kriittiseksi tekijäksi. Siihen vaikuttaviin asioihin ja toimintoihin tullaan keskittymään lähitulevaisuudessa, jotta pystymme pärjäämään kilpailuilla markkinoilla. Perheystävällisyyteen vaikuttavia toimintoja pyritään monipuolistamaan, ja niihin tullaan investoimaan heti, kun saadaan hyvin onnistunut kesäkausi alle.”

Yritys on tutkimustuloksien mukaan parantanut palvelun perheystävällisyyttä vuosien 2010-2011 välillä. Eli kesällä 2010 attribuutin saamaan heikkoon arvioon, sekä asiakastyytyväisyyskyselyiden kirjallisiin palautteisiin on pyritty reagoimaan mahdollisuuksien mukaan. Varsinaisia perheystävällisyyteen vaikuttavia investointeja ei yritys ole tehnyt kyseisellä aikavälillä, mutta siihen on pyritty vaikuttamaan positiivisesti esimerkiksi perheille tarkoitetuilla alennuskuponkeilla.

Perheystävällisyyttä tulisi kehittää edelleen huomattavasti palvelun laadun parantamiseksi. Tutkimustuloksien sekä kirjallisen palautteen perusteella yrityksen tulisi kehittää palvelua niin, että pystytään ottamaan huomioon perheen pienimmät laite- ja toimintovalikoimassa, sekä perheen aikuiset hinnoittelussa. Tällä hetkellä palvelu ei pysty tarjoamaan perheen ihan pienimmille, eli 0-4 -vuotiaille suunnattuja toimintoja. Kyseinen asia olisi ensimmäisenä kehitettävien asioiden listalla, jos katsotaan asiakkaiden antamia kirjallisten palautteiden määrää, sekä otetaan huomioon myös BCFI-tulokset. Perheen huomioiminen hinnoittelussa on saanut myös paljon kirjallista palautetta asiakastyytyväisyyskyselyissä.

Edellä mainitut seikat on selvästi heikon markkinatestin vastauksen perusteella huomioitu yrityksen johdossa. Yrityksen johto kommentoi perheystävällisyyttä myös seuraavasti: *”Tulevaksi kesäksi 2013 perheystävällisyyteen on pyritty*

*reagoimaan ottamalla käyttöön perhehinnoittelu. Perhehinnoittelulla pyritään houkuttelemaan koko perhe käyttämään palvelua sen sijaan, että aikuiset menevät siksi aikaa muualle odottamaan, kun lapset käyttävät palvelua. Tulevaisuudessa palvelua pyritään kehittämään perheystävällisemmäksi investoimalla alueen toimintoihin. Kehitettäviä asioita ovat esimerkiksi pienten lasten allas, ja myös lisää puuhatoimintaa lapsille, sekä mielenkiintoisia aktiviteetteja nuorille tullaan rakentamaan alueelle lisää heti kun investoinnit ovat mahdollisia. Perheystävällisyys pitää saada paranemaan, ja se on hyvin tärkeä tekijä kotimaan lomakohteen valinnassa.”*

### 8.1.3 BCFI-tuloksien perusteella vähiten kriittisimmät laatutekijät

Tutkimuksessa suurimmat BCFI-arvot saaneita attribuutteja ei BCFI-metodin näkökulmasta katsoen lueta niin kriittisiksi tekijöiksi laadun sekä asiakastyytyväisyyden kannalta. Eli metodin mukaan kyseisissä attribuuteissa ei ole välitöntä kehittämisen tarvetta. Suuret arvot ja piikit kyseisten attribuuttien kohdalla voivat myös merkitä sitä, että vastaajilla ei ole ollut yhtenäistä näkemystä asiasta, ja yksittäiset vastaukset ovat voineet erota toisistaan huomattavasti.

Tutkimustuloksien perusteella palvelun laadun kehittämisen kannalta vähiten kriittisimmät attribuutit ovat: odotukset vs kokemukset, ruuan laatu, ravintolakategorian palveluasenne, laitevalikoima ja ruuan valikoima. Näistä tuloksista keskitytään tässä kappaleessa enemmän ruuan laatu, laitevalikoima ja ruuan valikoima attribuutteihin.

Tämä siksi, että ”odotukset vs kokemukset” attribuuttia on vaikea arvioida, koska se on aina kyselyyn vastaajan subjektiivinen näkemys kokonaisuudesta. Myös asiakkaiden näkemyksiä odotuksien täyttymisestä on vaikea arvioida ilman tarkentavia kysymyksiä. Ravintolakategorian palveluasenne attribuutin kriittisyyteen ei keskitytä, koska palveluasenteen kokonaisuus attribuutti koetaan tutkimustuloksissa taas kriittisimmäksi, joten tulokset ovat ristiriidassa. Ravintoloiden palveluasenne attribuutin tulos johtuu hyvästä kehityksen suuntaindeksi arvosta, ja myös ravintolakategorian palveluasenteen odotukset on pystytty täyttämään.

Ravintolatoimintaan liittyviä ruuan laatu ja ruuan valikoima attribuutteja ei tutkimustuloksien perusteella luokitella niin kriittisiksi tekijöiksi palvelun laadun kehittämisen kannalta. Asiakkaiden odotuksien keskiarvoja vertaamalla mihinkään ravintolapalvelut kategorian attribuutteihin ei olla luotu suuria odotuksia. Ravintolatoiminnot voidaan tuloksien mukaan sanoa olevan vain niin sanottu osapalvelu, jolle ei anneta kovin suurta arvoa palvelukokonaisuutta tarkasteltaessa. Matalien odotuksien vuoksi koettu palvelu on pystynyt ylittämään odotukset. Kehityksen suuntaindeksit ovat taas kyseisten attribuuttien kohdalla parhaimmistoa, eli kehitys on ollut kaikkien kolmen kyselyvuoden aikana hyvällä tasolla.

Ensimmäisenä kesänä 2010 ravintolapalvelut kategorian attribuutit saivat huonot keskiarvot. Ravintolapalveluiden heikkoon keskiarvoon selvästi reagoitu, ja laatuun on seuraavina kesinä kiinnitetty huomiota enemmän. Kirjallisten ja suullisten palautteiden perusteella ruuan valikoima on monipuolistunut, ja valikoimassa on otettu huomioon paremmin erilaiset ruokavaliot. Myös ruuan laatu on pystytty pitämään tasaisempana, jos vertaillaan negatiivisten palautteiden määrää.

Välitöntä kehittämisen tarvetta ei BCFI-tuloksien mukaan ravintolakategorian attribuuteissa ole, mutta laadun tasoa pitää joka tapauksessa pyrkiä aina parantamaan palvelun joka osa-alueella. Ravintolakategorian attribuuttien laadun taso pitäisi myös jatkossa pyrkiä pitämään entistä tasaisempana. Kiirepäivien vaikutusta ruuan laadun tasoon pitäisi yrittää vähentää. Laatuun pystytään vaikuttamaan jatkossa paremmalla jokaiseen eri työprosesseihin keskittyvällä koulutuksella, joissa jokainen ravintolatiimin työntekijä pyritään kouluttamaan monipuoliseen osaamiseen. Koulutuksessa olisi tähdättävä siihen, että jokainen tiimin jäsen osaa toimia jokaisessa työtehtävässä yhtä tehokkaasti.

Parempaan ja tasaisempaan laatuun voitaisiin päästä henkilökohtaisemmalla koulutuksella, jolla varmistetaan osaamisen ja tietotaidon riittävä taso. Aiemmin koulutukset on järjestetty isoissa ryhmissä, ja luotettu enemmän itse konkreettisessa työssä oppimiseen, ja sen aikana tapahtuvaan kouluttamiseen. Kyseisessä tavassa heikkoudeksi voidaan lukea se, että jokainen tiimin jäsen ei välttämättä saa tarpeeksi paljon opastusta jokaiseen eri työtehtävään.

Parempaan osaamiseen ja sitä kautta laatuun, voidaan myös vaikuttaa kehittämällä työprosessikohtaisia kirjallisia ohjeistuksia entistä selkeämmiksi ja monipuolisemmiksi. Yrityksen tuottaman palvelun sesonkiluontoisuuden vuoksi haasteena on saada uudet työntekijät oppimaan mahdollisimman nopeasti tarvittavat asiat tasaisen laatutason saavuttamiseksi jo kesän alussa.

BCFI-tuloksien mukaan laitevalikoimassa ei ole myöskään välitöntä kehittämisen tarvetta laatu- ja palvelun näkökulmasta katsoen. Laitevalikoiman koettu keskiarvo on noussut ensimmäisen kesän 2010 jälkeen huomattavasti. Tämä johtui siitä, että vesipuisto avattiin hieman keskeneräisenä, jolloin kaikkia toimintoja ja laitteita ei saatu valmiiksi avaukseen. Kesäksi 2011 toiminnot viimeisteltiin, joka näkyy myös asiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyissä antamissa arvioissa, myös kirjalliset palautteet tukevat kyseistä asiaa.

Myös laite- ja toimintovalikoiman toiminnalliseen laatuun reagoitiin. Kesällä 2010 tuli paljon negatiivista palautetta pitkistä jonotus- ja odotusajoista vesipuiston eri laitetoimintoihin. Tähän reagoitiin rakentamalla kesäksi 2011 toiset leveämmät rappuset vesiliukumäkitorneihin, joilla saatiin vesiliukumäkien kapasiteettia nostettua huomattavasti. Kyseisen toimenpiteen jälkeen laitetoimintoja koskevat kehitysehdotukset ovat liittyneet laitevalikoiman laajentamiseen.

Edellä mainituista alueen laitteisiin ja toimintoihin keskittyvistä laadun kehittämistoimenpiteistä johtuen, BCFI-tulokset eivät luokittele kyseistä attribuuttia kriittiseksi. Laitteet ja toiminnot ovat kuitenkin avainasemassa yrityksen tarjoamassa palvelussa, joten niitä tulisi myös kehittää systemaattisesti. Tutkimuksen pohjalta yrityksen tulisi jatkossa keskittyä laitteiden ja toimintojen valikoiman lisäämiseen kehittääkseen palvelun laatua monipuolisemmaksi ja kiinnostavammaksi. Kyseisen asian voidaan myös asiakastyytyväisyyskyselyiden kirjallisten vastauksien perusteella todeta olevan erittäin tärkeää asiakasuskollisuuden parantamisessa, sekä uusien asiakkaiden houkuttelemisessa. Myös alla oleva yrityksen johdon vastaus heikkoon markkinatestiin tukee laitteiden ja toimintojen kehityksen tärkeysaspektia.

Ravintolapalvelujen ja laitevalikoiman kriittisyyden tuloksiin yrityksen johto kommentoi heikossa markkinatestissä seuraavasti: *”Ruuan laatu ulkoravintolapalveluissamme on hyvin tärkeä tekijä, ja positiivinen arvio siitä on hyvä. Ruoan laadun tasaisuuteen on myös jatkossa kiinnitettävä huomiota. Laite- ja toimintovalikoiman on oltava hyvällä tasolla, koska sitä varten asiakkaat vesipuistoon tulevat. Valikoimaa sekä aktiviteetteja tulee kehittää ja monipuolistaa jatkossa, kun se on taloudellisesti mahdollista.”*

## 8.2 Johtopäätökset tutkimustuloksista

BCFI-metodi antaa uuden näkökulman jo olemassa olevien asiakastyytyväisyyskyselyiden analysointiin yrityksen tuottaman palvelun kehittämisen kannalta. BCFI-tuloksien niin sanottuja vahvoja signaaleja olivat alueen yleinen siisteys ja perheystävällisyys. Eli kyseisien laatutekijöiden kohdalla yrityksen johto sekä tutkimustulokset ovat samaa mieltä, että kyseisiin attribuutteihin tulisi kohdistaa toimenpiteitä laadun kehittämiseksi. BCFI-tulokset nostivat palveluasenteen kriittisimmäksi tekijäksi. Yritys ei kuitenkaan ole lisännyt kehitystyötä palveluasenteen kohdalla, eli sen voidaan todeta olevan osaksi niin sanottu heikko signaali, jos katsotaan yrityksen aiempaa panostusta.

Vahvan signaalin saaneita laatutekijöitä tulisi kehittää tulevaisuudessa lisäämällä niiden painoarvoa organisaation sisällä ja eri toimintaprosesseissa. Yleiseen siisteyteen yrityksen on helppo tarttua, sekä tehdä erilaisia konkreettisia toimenpiteitä kyseisen attribuutin laadun kehittämiseksi. Perheystävällisyyden kehittämisen kohdalla yritys on jo ottanut ensimmäisiä askelia, mutta kehittämistoimenpiteitä on jatkettava, kun investoinnit ovat mahdollisia.



## 9 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tutkia laatua, ja sen kehittämistä sekä mittaamista palvelualanyrityksessä. Tutkimuksen kohteena ja palvelualan case-yrityksenä toimi vesipuisto Jukupark Turku. Vesipuiston laatua ja sen kehittämistä tutkittiin kvantitatiivisten asiakastyytyväisyyskyselyiden pohjalta, jotka on kerätty vuosina 2010, 2011 ja 2012. Asiakastyytyväisyyskyselyiden analysointiin tutkimuksessa käytettiin Josu Takalan kehittämää Balanced Critical Factor Index -työkalua. BCFI on fokusointitekniikka, jolla tässä tapauksessa tarkoituksena oli löytää kriittiset tekijät laadun kehittämisen kannalta. BCFI-tuloksien pohjalta pyrittiin analysoimaan, että miten asiakastyytyväisyyskyselyistä ilmenneisiin laadullisiin seikkoihin on reagoitu yrityksessä? Sekä miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet laadun kehittymiseen, ja mitä laatutekijöitä tulisi kehittää tutkimustuloksien pohjalta?

Tavoitteena oli siis arvioida Jukupark Turku vesipuiston kriittisiä laadullisia ominaisuuksia, ja niiden kehittämistä. Tutkimustuloksien analysoinnin avuksi Jukupark Oy:n johdolle teetettiin heikko markkinatesti, jonka avulla pyrittiin selvittämään organisaatiossa työskentelevien näkökulmia tuloksista selvinneisiin laatusеikkoihin. Lisäksi yrityksen johdon laadun strategista tahtotilaa selvitettiin AHP-metodilla toteutetulla operointistrategiakyselyllä. AHP-kyselyn tarkoituksena oli luoda tutkimukselle syvyyttä sekä vertailupohjaa BCFI-tutkimuksesta saatuihin tuloksiin.

Teoriaosiossa on pohjustettu tutkimusta käymällä läpi ensin palvelualan laadun teoriaa yleisesti. Tärkeimpinä asioina laadun teoriasta tämän tutkimuksen analysoinnin kannalta nousi esille palvelun erilaiset laatu-ulottuvuudet, ja Christian Grönroosin (2007: 76-77) kehittämä palvelun laatua kuvaavan koetun kokonaisuuslaadun malli. Grönroosin mukaan koettu kokonaislaatu määräytyy odotetun ja koetun laadun välisestä erosta. Eli asiakastyytyväisyyttä palveluiden laadunäkökulmasta katsoen voidaan arvioida vertaamalla koettua palvelua, ja sitä mitä odotuksia sekä toivomuksia palvelulle on asetettu.

BCFI-tuloksien perusteella kriittisimmät tekijät Jukupark Turku vesipuiston laadun kehittämisessä ovat henkilökunnan palveluasenne, alueen yleinen siisteys ja palvelun perheystävällisyys. Eli tutkimustuloksien perusteella kyseisiin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota laadun kehittämisessä. Yrityksen johdolle teetetyin heikon markkinatestin vastauksia vertaamalla, yrityksen organisaatioon kuuluvat henkilöt olivat myös samaa mieltä edellä mainittujen attribuuttien tärkeydestä laadun kehittämisen kannalta. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että Jukupark Turku on pyrkinyt reagoimaan asiakastyytyväisyyskyselyissä eniten esiin nousseisiin seikkoihin. Kehitystä laatu näkökulmasta katsoen on tapahtunut paljon ensimmäisen kyselyvuoden 2010 jälkeen, jolloin yritys korjasi pahimmat virheet palvelukokonaisuuden kannalta. Vuosina 2011 ja 2012 kehitys on ollut maltillisempaa, ja osassa attribuuteista koetun palvelun keskiarvo on myös laskenut hieman. Kyseisiä tutkimustuloksia tukevat myös AHP-metodilla teetetyin operointstragiakyselyn tulokset, joidenka mukaan yrityksen johto laadun strategia panostaa laatuun voimakkaasti, vaikka laatukustannukset ja laadun vaatimat resurssit kasvavat.

Tutkimuksessa esitettyjen asioiden perusteella voidaan todeta, että laadun kehittämisen tulisi olla isossa osassa palvelualan yrityksen liiketoimintastrategiaa, koska laadun voidaan sanoa olevan avain yrityksen selviämiseen, sekä kasvuun nyky-yhteiskunnan erittäin kilpailluilla markkinoilla. Laadun merkitys yritystoiminnassa korostuu, koska se vaikuttaa yrityksen tarjoaman palvelutuotteen menekkiin, ja sitä kautta yrityksen tuloihin sekä kannattavuuteen. Laadulla voidaan saavuttaa muun muassa kilpailuetua hyvän imagon vuoksi, sekä ennen kaikkea parantaa markkina-asemaa, tai jopa saavuttaa markkinajohtajuus.

Tutkimuksen validius, eli tutkimusmenetelmän pätevyys ovat mielestäni hyvällä tasolla. Palvelun kriittisimmät tekijät löytyivät, ja tutkimusmenetelmän antamat tulokset olivat yrityksen tuottaman palvelun nykytilan kannalta uskottavia. Tutkimuksen reliabiliutta, eli luotettavuutta voisi parantaa suunnittelemalla asiakastyytyväisyyslomake juuri BCFI-menetelmää silmällä pitäen. Jatkotutkimus kohdeyrityksessä voisi liittyä laadun mittaamiseen henkilökunnan näkökulmasta, ja myös eri toimintaprosessien syvällisempi laadun tutkiminen voisi olla hyödyksi laadun kehittämisessä.

## LÄHDELUETTELO

- Bergman Bo & Bengt Klefsjö (1994). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. Lund: Studentlitteratur. s. 478. ISBN 91-44-46331-6
- Cheung Milissa F. Y.(2010). *Management Commitment to service quality. Managing service quality*. Vol 20. No 3.
- Evans James R. & William M. Lindsay (2009). *Managing for quality and Performance excellence*. 8. painos. Cengage: South Western. s. 727. ISBN 978-0-324-78320-9
- Fitzsimmons James A. & Mona J. M. Fitzsimmons (1994). *Service management for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill. s. 462. ISBN 0-7-021217-1
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press (February 8, 1988). s. 319. ISBN 9780029113806
- Ghobadian, A, Gallear, Woo & Liu (1998). *Total quality management: impact, introduction and integration strategies*. London: CIMA. s. 218. ISBN 1-874784-89-2
- Grönroos, Christian (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. painos. Porvoo: WSOY. s. 360. ISBN 951-0-22816-8.
- Grönroos, Christian (2007). *Service Management and marketing: customer management in service competition*. 3. painos. Chichester: Wiley. s. 483. ISBN 978-0-470-02862-9.
- Hirsijärvi Sirkka, Remes Pirkko & Paula Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. 6. painos. Helsinki: Tammi. s.430. ISBN 951-26-4618-8.
- Jukupark (2012). *Henkilökuntaopas*. Julkaisematon.

Juran Joseph M. & A. Blanton Godfrey (1999). *Juran's quality handbook*. 5. painos. New York: McGraw-Hill. s. 1800. ISBN 0-07-034003-X.

Järvelin, Kimmo, Hans-Henry Kvist, Perttu Kähäri & Jukka Räikkönen (1992). *Palveluyrityksen laadun kehittäminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. s. 158. ISBN 951-96518-0-2.

Lecklin, Olli (1999). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. s. 442. ISBN 952-14-0094-3.

Malka, Matti (1987). *Laatupiirit palveluorganisaatiossa*. Espoo: Weilin+Göös. s. 211. ISBN 951-35-4389-7.

Nadler, Daniel & Takala, Josu (2010). *The development of the CFI method to measure the performance of business processes based on real-life expectations and experiences*. Julkaisematon. Vaasan Yliopisto

Oakland, John S. (1993). *Total quality management: the route to improving performance*. 2. painos. Oxford: Butterworth Heinemann. s. 463. ISBN 0-7506-0093-1.

Rosander, A. C. (1989). *The quest for quality in services*. Milwaukee: Quality Press. s. 568. ISBN 0-527-91644-7.

Silen, Timo (1998). *Laatujohtaminen: menetelmiä kilpailukyöyn vahvistamiseksi*. Helsinki: WSOY. s. 157. ISBN 951-0-22075-2.

Soin, Sarv Singh (1998). *Total quality essentials: using quality tools and systems to improve and manage your business*. 2. painos. New York: McGraw-Hill. s. 362. ISBN 0-07-059551-8

Tilastoapu (2003). *Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta menetelmäpajasta* [online]. Saatavana World Wide Webistä:  
<URL: <http://tilastoapu.wordpress.com/tag/keskihajonta/>>.

## LIITTEET

## LIITE 1. Asiakastyytyväisyyslomake

Palautelomake JukuPark 2012	
Pvm:	_____
Seurueen koko:	_____
Ikä:	_____
Lasten ikä:	_____
Oletko käynyt aikaisemmin Jukuparkissa:	_____ krt.
Mistä sait tiedon Jukuparkista	_____
<b>Pyydämme Teitä vastaamaan alla oleviin kysymyksiin asteikolla</b> 😊 = Erittäin hyvä, 😞 = Erittäin huono, ? = Ei kokemusta	
<b>Oleskelu alueella:</b>	
	😊 😊 😊 😊 😊 ?
Yleinen siisteys	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Henkilökunnan palveluasenne	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Perheystävällisyys	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Turvallisuus ja järjestyksen valvonta	😊 😊 😊 😊 😊 😊
<b>Laitteet:</b>	
	😊 😊 😊 😊 😊 ?
Työntekijöiden palveluasenne	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Laittevalikoima	😊 😊 😊 😊 😊 😊
<b>Ravintolapalvelut:</b>	
	😊 😊 😊 😊 😊 ?
Työntekijöiden palveluasenne	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Siisteys	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Viihtyvyys	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Ruuan laatu	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Valikoima	😊 😊 😊 😊 😊 😊
Yleisarvosana kokonaisuudesta asteikolla 1 - 5: _____ (1=huono ja 5=erinomainen)	
Vastasiko vesipuisto kokonaisuutena odotuksianne asteikolla 1 - 5: _____	
Muuta kommentoitavaa: _____ (plussat ja miinukset)	
_____	
_____	
Tuletteko uudestaan Jukuparkiin:	Miksi? _____
Suosittelletteko Jukuparkia tutuillenne:	Miksi? _____
Nimi ja osoitetiedot: _____ (vapaaehtoinen)	
<b>Kiitos palautteestanne!</b>	
(Palautelomakkeen palauttaneiden kesken arvotaan 5 kpl lahjakortteja Jukupark vesipuistoihin)	